Niveau(x) d'enseignement : 1 Numéro ISN : 9487
Centre d'intérêt : 160

Renaud, Jean-Pierre

Autonomie de gestion et décentralisation du processus budgétaire : le cas de la gestion du réseau informatique des commissions scolaires / par Jean-Pierre Renaud. -- Montréal : J.-P. Renaud, 1985
xiv, 194 f. ; 28 cm.

Titre de la couv. : "Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique". Bibliogr. : f. 192-194

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Service de l'informatique * Gestion financière * Décentralisation * Autonomie * Télécommunication * Commission scolaire

Identificateur(s) de nom : Gestion du réseau informatique des commissions scolaires

Le but de cette étude est d'élaborer un système de budgétisation pour la GRICS et de formaliser un cycle budgétaire qui mette l'accent sur un processus décentralisé d'allocation de ressources. Pour ce faire, on situe d'abord la GRICS dans la structure budgétaire gouvernementale, on analyse les mécanismes d'allocation de ressources auxquels elle est assujettie et on décrit le rôle des intervenants qui influencent la budgétisation. A partir de ces analyses, on fait un premier diagnostic portant sur l'autonomie de gestion de la GRICS. En deuxième lieu, on effectue un deuxième diagnostic portant sur le processus d'allocation des ressources à partir de l'étude de la réalité organisationnelle propre à la GRICS. A partir de ces deux diagnostics, on élabore une politique de budgétisation qui se fonde sur une structure de programmes et sur le principe de l'intégration des activités de la GRICS autour de ses objectifs organisationnels. L'ensemble de politique et procédures est formalisé à l'intérieur d'un cycle budgétaire qui tient compte des acquis de la GRICS, notamment de son calendrier de gestion.

Type de document :

INT
602

9487

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

AUTONOMIE DE GESTION ET DÉCENTRALISATION DU PROCESSUS BUDGÉTAIRE: LE CAS DE LA GESTION DU RÉSEAU INFORMATIQUE DES COMMISSIONS SCOLAIRES

par

Jean-Pierre Renaud

promotion 1983-1984
temps complet

PROJET D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Montréal
MAI 1985

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

REMERCIEMENTS

Je remercie Claude Isabel de m'avoir donné l'opportunité de travailler sur le système de budgétisation de la GRICS, de même que les gestionnaires qui m'ont aimablement accordé des entrevues sans lesquelles le présent travail n'aurait été qu'un balbutiement. Grâce à eux, ses assises sont solides. J'adresse les mêmes remerciements à Richard Roy, Directeur général de la commission scolaire de Port-Cartier et Guy Godin, Directeur financier de la commission scolaire régionale d'Yamaska pour leurs informations pertinentes concernant la budgétisation dans les commissions scolaires.

Jacques Mayer, Directeur des Recherches et de la Statistique à Ville de Laval, a bien voulu guider ma démarche; son expérience dans le domaine que j'ai traité et l'à propos de ses conseils furent des plus appréciés.

Mon épouse et nos filles méritent une marque de gratitude spéciale; ce travail met le point final à un processus d'une durée de dix-neuf mois qui fut ponctué d'un déracinement dans une autre ville, mais qui n'a en rien affecté leur bonne humeur habituelle; c'est sans doute pour cela que ce travail trouve son achèvement et c'est à elles que je le dédie.

200434

Je m'en voudrais de passer sous silence le nom de Denis Tesson, ex-directeur du traitement de l'information à la GRICS, avec qui j'ai travaillé pendant quelques années. Par son affabilité il m'a communiqué le goût de l'aventure intellectuelle réalisée dans la plus grande rigueur; c'est dans cet esprit que ce travail a été fait.

AVANT-PROPOS

Le projet d'intervention est une activité personnelle de l'étudiant de l'ENAP qui termine sa maîtrise. Elle consiste en une démarche auprès d'une organisation dont le but est de faire l'analyse d'une situation et de formuler des propositions à l'organisme commanditaire. Dans sa tâche, l'étudiant est aidé par un professeur de l'ENAP qui guide sa démarche.

Le rapport du projet d'intervention est un document public. Ce rapport doit satisfaire l'organisme commanditaire tout comme l'École Nationale d'Administration Publique et l'étudiant.

Le projet d'intervention étant un outil important dans le rayonnement de l'ENAP, un nombre de neuf crédits lui est consacré dans le cadre du programme de maîtrise.

LEXIQUE

Étant donné le sujet traité et les changements nombreux qui affectent la structure et l'organisation de la GRICS depuis quatre ans, nous avons crû bon inclure un petit lexique qui facilitera la tâche du lecteur.

BBZ: Budget à base zéro. Méthode de budgétisation fondée sur la remise à zéro des objectifs et des ressources.

C.A.: Conseil d'administration de la GRICS; formé de Directeurs généraux de commissions scolaires et du Directeur général de la GRICS.

C.D.: Conseil de direction de la GRICS; formé de directeurs et des chefs de division de la GRICS.

Dicos: Développement informatique des commissions scolaires.

Différenciation: Degré d'autonomie laissé à chacun des groupes qui composent l'organisation dans l'accomplissement de ses activités.

Directeur: Titre des chefs de service de la GRICS dans la nouvelle structure. (Voir annexe A). C'est ce vocabulaire que nous utilisons dans le présent travail.

Disc: Développement informatique des systèmes des collèges.

D.S.I.R.: Direction de Services Informatiques aux Réseaux. Organisme issu de la scission du Service de l'Informatique du Ministère de l'Éducation, en 1981.

Efficacité: Degré d'atteinte des objectifs.

Efficience: Degré d'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs.

GRICS: Gestion du Réseau Informatique des Commissions Scolaires; c'est le nouveau nom de la DSIR depuis 1983, moment de la signature d'un protocole de service entre le MEQ et la Fédération des Commissions Scolaires Catholiques du Québec.

Intégration: Par rapport à la différenciation, c'est la communauté de vues, d'objectifs qui fait qu'une organisation existe comme une entité.

MEQ: Ministère de l'Éducation du Québec.

PPBS: Planning, Programming, Budgeting System ou, en français budget de programmes. Ce système de budgétisation est fondé sur la planification à moyen et long terme et sur la programmation des activités nécessaires à l'atteinte des objectifs.

SIMEQ: Ancien nom de la GRICS. Ce service informatique du Ministère de l'Éducation a été scindé en deux unités administratives en 1981: la DI (Direction de l'Informatique) et la DSIR (Direction des Services Informatiques aux Réseaux).

TABLE DES MATIÈRES

	PAGE
REMERCIEMENTS	ii
AVANT-PROPOS	iv
LEXIQUE	v
TABLE DES MATIÈRES	vii
LISTE DES TABLEAUX	xiii
LISTE DES ILLUSTRATIONS	xiv
1. INTRODUCTION	1
1.1 Origine du mandat	2
1.2 Objectifs de l'étude	4
1.2.1 Objectifs principaux	4
2. DÉFINITION DU PROBLÈME	6
2.1 La GRICS: situation organisationnelle	7
2.1.1 Les objectifs	7
2.1.2 Le personnel	9
2.1.3 Les clients	9

TABLE DES MATIÈRES (suite)

		PAGE
2.1.4	La structure	10
2.1.5	L'autofinancement	11
2.1.6	La GRICS: à venir	11
2.1.7	Formulation préliminaire du problème	12
2.2	Importance du sujet traité	13
2.2.1	Au point de vue administratif	13
2.2.2	Au point de vue politique	14
2.3	Limite de l'étude	14
3.	FORMULATION DU CADRE CONCEPTUEL	16
3.1	Le système d'allocation par enveloppes	18
3.2	Le P.P.B.S.	20
3.3	Le B.B.Z.	23
3.4	L'évaluation	25
3.5	Synthèse	29
4.	MÉTHODOLOGIE	31
4.1	L'analyse de documents	32
4.2	Les entrevues	33
4.3	Critique de la méthode	39

TABLES DES MATIÈRES (suite)

		PAGE
5.	CUEILLETTE DES DONNÉES	41
5.1	La GRICS dans la mécanique gouvernementale	42
5.1.1	La structure de programmes	43
5.1.2	La nomenclature de programmes	49
5.1.3	Les intervenants	51
5.1.4	Le processus	53
5.1.5	Les documents budgétaires de la GRICS	66
5.1.5.1	Les plans de travail	66
5.1.5.1.1	Les plans d'effectifs	66
5.1.5.1.2	Le plan d'équipement	67
5.1.5.1.3	Le dossier des priorités	68
5.1.5.1.4	Le calendrier de gestion	68
5.1.5.2	Les documents d'information budgétaire	69
5.1.5.2.1	Les suivis budgétaires mensuels	70
5.1.5.2.2	Les documents financiers et budgétaires trimestriels	71
5.1.5.2.2.1	Sommaire trimestriel des revenus et dépenses	72
5.1.5.2.2.2	Sommaire trimestriel par nature de revenu	72
5.1.5.2.2.3	Sommaire trimestriel par objet de dépenses	72
5.1.5.2.2.4	Sommaire trimestriel par objet de dépenses	72

TABLES DES MATIÈRES (suite)

	PAGE
5.1.5.2.2.5 Budget de caisse	73
5.1.5.2.2.6 Évolution des revenus par provenance	73
5.1.5.2.2.7 Classement chronologique des comptes à recevoir	73
5.1.5.2.2.8 Liste des comptes à recevoir de 90 jours et plus	74
5.1.5.2.2.9 Les états financiers	74
5.2 Diagnostic quant à l'autonomie de gestion	75
5.3 Résultats des entrevues avec les gestionnaires de la GRICS	83
5.4 Diagnostic quant à la décentralisation budgétaire	90
5.4.1 L'environnement	96
5.4.2 Les objectifs	97
5.4.3 La structure	98
5.4.4 Les relations de travail	99
5.4.5 Le système de récompense	99
6. ANALYSE ET RECOMMANDATIONS	101
6.1 Premier diagnostic: Le cadre d'autonomie de gestion	102
6.2 Deuxième diagnostic: La décentralisation budgétaire, ou l'animation de la structure de programmes.	111

TABLES DES MATIÈRES (suite)

	PAGE
6.2.1 Le statu quo	112
6.2.2 Le statu quo avec intégration	113
6.2.3 Le budget à base zéro	113
6.3 Énoncé de la politique	115
6.4 Établissement des procédures	119
7. RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS DU PROJET	136
8. CONCLUSION	138
9. BIBLIOGRAPHIE	192

ANNEXES

		PAGE
A:	Organigramme de la GRICS	144
B:	Missions et orientations de la GRICS	145
C:	La structure de la GRICS	152
D:	Échantillon	169
E:	Documents de suivi budgétaire: Sortie mensuelle	171
J:	Documents de suivi budgétaire: Sortie trimestrielle	178

LISTE DES TABLEAUX

		PAGE
TABLEAU 1:	Diagnostic sur la décentralisation budgétaire	91
TABLEAU 2:	Le cycle budgétaire de la GRICS (modèle proposé)	120

LISTE DES ILLUSTRATIONS

		PAGE
A:	Processus de gestion (modèle théorique)	30
B:	Le système dans lequel évolue la GRICS	36
C:	La structure de programmes du gouvernement du Québec	45
D:	La structure de programmes du ministère de l'Éducation	46
E:	La GRICS dans la structure de programmes du MEQ	47
F:	Le réseau des commissions scolaires dans la structure de programme du MEQ	48
G:	Processus budgétaire du gouvernement du Québec	64
H:	Cheminement des prévisions budgétaires	65
I:	La structure d'activités d'une commission scolaire	78
J:	La structure de gestion de la division des systèmes administratifs	87
K:	La structure de programmes de la GRICS	105
L:	Cycle de gestion proposé pour la GRICS: Sa dynamique	134

1. INTRODUCTION

1. INTRODUCTION

1.1 ORIGINE DU MANDAT

En 1981, le ministère de l'Éducation, donnait suite aux recommandations du Comité directeur sur les modes des gestions et de financement du Réseau de téléinformatique du ministère de l'Éducation (MEQ; 1980, vol.1 et 2) en décidant de scinder son Service Informatique (SIMEQ) en deux unités distinctes: la Direction de l'Informatique (DI) d'une part, dont le mandat est d'offrir des services informatiques, bureautiques et télématiques aux unités administratives du ministère et, d'autre part, la Direction des Services Informatiques aux Réseaux (DSIR), mandatée pour donner les mêmes services aux organismes scolaires. La visibilité des coûts était le principal argument qui avait motivé les décideurs à partager la mission du SIMEQ. Ce dernier était en effet dans la situation précaire de satisfaire les besoins de deux clientèles distinctes: ceux des organismes éducatifs et ceux de son propre ministère, et, par surcroît, opérait dans un contexte de ressources limitées. Cette situation entraîna des conflits difficiles à gérer, le ministère étant lui-même juge et partie, et ne pouvant établir clairement la part et le coût des ressources de l'une et de l'autre clientèle. L'étude de ce problème avait été confiée à la firme de consultants Drouin, Paquin et Associés Ltée. qui proposa quatre scénarios pour remédier à ce problème organisationnel: 1) augmenter les responsabilités du SIMEQ, 2) donner la gestion du réseau à une entreprise d'État, 3) donner la gestion du réseau à une société privée constituée par les fédérations d'organismes d'enseignement et finalement 4) donner la gestion du réseau aux organismes d'enseignement selon la formule coopérative. (MEQ, 1980, VOL. II; p. 22)

Suite à ce rapport, la troisième solution fut adoptée et le développement et le traitement des informations sont confiés aux fédérations des organismes d'enseignement (respectivement aux collèges et aux commissions scolaires) mais la gestion du réseau de télécommunication est réalisée par un comité regroupant des représentants des organismes d'enseignement et du ministère.

En 1983, le ministère et la Fédération des Commission Scolaires Catholiques du Québec signent une entente de service d'une durée de trois ans à l'effet que les activités de la DSIR seront dorénavant orientées par les décisions d'un Conseil d'administration formé de Directeurs généraux de commissions scolaires membres de la Fédération des Commissions Scolaires Catholiques du Québec: son mandat est de gérer le réseau informatique des commissions scolaires; ce nouvel organisme se nomme la Gestion du Réseau Informatique des Commissions Scolaires (GRICS). À cette fin, le ministère a transféré à ces dernières les enveloppes nécessaires au financement des systèmes collectifs qui leur étaient fournis par la DSIR (ancien nom de la GRICS) et par le Dicos. La Fédération des Commissions Scolaires Catholiques du Québec, par l'intermédiaire de la GRICS, devient responsable du développement, de l'amélioration, de l'implantation, du soutien, de l'entretien et de la gestion des systèmes, produits et services collectifs des commissions scolaires; elle a de plus la responsabilité de la gestion quotidienne et de l'opération de l'ordinateur central mis à la disposition des organismes d'enseignement.

La Loi 244, votée par l'Assemblée Nationale le 20 décembre 1984 modifie la Loi de la Fédération des Commissions Scolaires Catholiques du Québec (1960-1961, chapitre 140) et autorise la Fédération à créer des organismes à but non lucratif, et vient donc structurer davantage le lien administratif entre la GRICS et la Fédération des Commissions Scolaires Catholiques du Québec.

1.2 OBJECTIF DE L'ÉTUDE

Le mandat que nous a confié la GRICS est de formaliser un cycle de préparation des prévisions budgétaires qui mette l'accent sur la décentralisation et qui tienne compte de son nouveau statut juridique.

1.2.1 Objectifs principaux

À partir du mandat qui nous a été confié, nous nous proposons de réaliser les deux objectifs suivants:

- Élaborer un système de budgétisation qui tienne compte de l'autonomie de gestion que conférera à la GRICS son nouveau statut juridique.

- Formaliser un cycle budgétaire qui mette l'accent sur un processus décentralisé d'allocation de ressources.

Pour réaliser nos objectifs, nous devrons, en premier lieu, situer la GRICS dans la structure budgétaire gouvernementale, analyser les mécanismes d'allocation de ressources auxquels elle est assujettie et décrire le rôle des intervenants qui influencent la budgétisation; à partir de ces analyses préliminaires nous ferons un premier diagnostic portant sur l'autonomie de gestion qui devra caractériser le nouveau cadre juridique de la GRICS.

En deuxième lieu, nous étudierons six variables qui nous permettront de saisir la réalité organisationnelle qui est propre à la GRICS; l'étude de ces variables nous permettra de faire un deuxième diagnostic portant sur le processus d'allocation des ressources.

À partir de ces deux diagnostics, nous tirerons des conclusions quant à la faisabilité d'un processus décentralisé d'allocation de ressources à l'intérieur d'un cadre d'autonomie de gestion, qui sera réalisée par l'implantation d'une politique de budgétisation complétée par des procédures administratives de réalisation.

Les résultats de notre étude permettront à la GRICS de systématiser ses activités de budgétisation et de les intégrer à l'intérieur d'un système de gestion.

2. DÉFINITION DU PROBLÈME

2. DÉFINITION DU PROBLÈME

2.1 LA GRICS: SITUATION ORGANISATIONNELLE

La GRICS est un organisme qui compte cent quatre-vingt-onze employés répartis en cinq directions, soit celles de l'Administration et Finance, du Traitement de l'Information, du Service à la Clientèle, du Service à la Gestion et finalement, celle du Service à la Pédagogie. Au deuxième niveau d'intervention, on retrouve les divisions, soit celles de l'administration, du personnel, du traitement distribué, du traitement centralisé, des systèmes administratifs et finalement celles des clientèles primaires et secondaires. À l'intérieur de chacune de ces divisions, deux ou trois sections selon le cas, agissent comme premier niveau hiérarchique. Un service-conseil est présent sous le nom de Secrétariat Général et dépend directement du Directeur général. On trouvera en annexe A l'organigramme de la GRICS.

2.1.1 Les objectifs

La mission de la GRICS est de supporter les commissions scolaires dans le traitement de l'information. À ce titre, elle gère le centre de traitement de l'information et participe à la gestion du réseau de télécommunication du ministère de l'Éducation, elle développe et diffuse les systèmes de traitement de l'information, elle assure le support technique et le conseil auprès des

commissions scolaires et de la Fédération des Commissions Scolaires Catholiques du Québec; elle joue de plus un rôle de promoteur des moyens susceptibles d'accroître l'efficacité de leurs processus de traitement de l'information et développe l'expertise nécessaire au support des commissions scolaires dans le domaine de la micro informatique.

En mission déléguée, elle offre des services de traitement d'information aux organismes éducationnels désignés par le MEQ, et participe à la gestion du réseau de télécommunication qui permet le transfert des informations entre le MEQ et les organismes d'éducation. On trouvera à l'annexe B le détail des objectifs et des orientations de la GRICS.

Dans son fonctionnement actuel, la GRICS privilégie des orientations particulières: décentraliser le traitement de l'information vers les clients, fournir aux commissions scolaires l'expertise dans le domaine de l'informatique, moderniser le réseau de télécommunication afin de permettre à certaines commissions scolaires d'avoir accès à des ressources de centres de traitement locaux, développer des systèmes d'information qui tiennent compte de l'arrivée sur le marché de nouveaux produits; la GRICS a de plus des orientations en matière de micro informatique dans le domaine de la pédagogie, dans le domaine de la bureautique et dans le domaine des télécommunications.

2.1.2 Le Personnel

Presque la moitié des employés de la GRICS (45%) sont des professionnels (au sens du classement gouvernemental) et la majorité de ces professionnels sont informaticiens. Environ le tiers sont des analystes de grande expérience, c'est-à-dire classés dans le premier échelon du grade des professionnels. Si on ajoute à la classe des professionnels (corps d'emploi 108) celle des techniciens en informatique, (corps d'emploi 272) la population d'informaticiens passe à 64% (GRICS, 1984a, p.29). Le reste du personnel se ventile de la façon suivante: opérateurs et auxiliaires en informatique: 18/191; techniciens en administration, secrétaires et agents de bureau et autres: 28/191; cadres et personnel de gérance: 22/191. Cette répartition des effectifs est assez révélatrice du travail que fournit l'organisme.

Les conditions de travail des employés de la GRICS sont actuellement régies par deux conventions collectives principales, soit celle des Fonctionnaires du Gouvernement du Québec et celle de Professionnels du Gouvernement du Québec. De nouvelles ententes seront signées d'ici janvier 1986, pour tenir compte de la désaffiliation ces employés de la GRICS du cadre de négociation du gouvernement.

2.1.3 Les clients

Avant la scission du SIMEQ en 1981, les services informatiques du MEQ étaient offerts de façon assez peu différenciée aux organismes d'enseignement; il en est autrement aujourd'hui. De plus en plus, on s'entend pour ne considérer comme

clients de la GRICS que la clientèle représentée par les commissions scolaires, même si la réalité est quelque peu différente. Les CEGEP, autrefois faisant partie de la clientèle, ont constitué leur propre organisme de support en matière de traitement de l'information: cet organisme a pour nom le DICS (Développement Informatique des Systèmes des Collèges). Les universités ont chacune leurs "centres de calcul" et/ou sont unifiées à l'intérieur de réseaux (par exemple celui de l'Université du Québec). Outre les commissions scolaires, on compte parmi les clients de la GRICS, en matière de traitement de l'information, des collèges, écoles et entreprises privées.

2.1.4 La structure

Pour répondre le plus adéquatement possible aux besoins de sa clientèle, la GRICS a mis sur pied une structure qui mise sur la concertation. Que ce soit au moyen des comités permanents, des comités aviseurs, des comités temporaires ou tous autres comités, la GRICS est en contact constant avec sa clientèle. Par exemples, les comités permanents sont présents au plan du développement des systèmes administratifs, des systèmes sur les clientèles, au plan de l'utilisation de l'ordinateur à des fins pédagogiques etc... Il existe des groupes d'usagers pour différents types d'équipements (par exemple, le groupe d'usagers 8-20). Les comités externes rassemblent les clients autres que les commissions scolaires, comme par exemple les collèges, avec la table informatique des collèges, ou le MEQ avec le comité directeur de la micro informatique en pédagogie ou le comité directeur des données des systèmes et de l'informatique. L'annexe C illustre bien la pénétration de la GRICS dans son environnement.

2.1.5 L'autofinancement

En 1981, lors de la scission du SIMEQ, l'une des règles de gestion qui sous-tendait la création de la DSIR (ancien nom de la GRICS) était celle de l'autofinancement de sorte que les dépenses encourues par la GRICS doivent être financées par les revenus provenant de la vente de ses biens et services. Accessoirement, il était prévu que le MEQ subventionne la GRICS directement, ou indirectement par des ajustements aux règles budgétaires des commissions scolaires à la condition que les montants servent à l'achat de biens et services produits par la GRICS. L'autofinancement avait pour objectif de rendre les commissions scolaires plus libres quant au choix des fournisseurs en ressources informatiques et aux montants d'argent qu'elles y consacreraient.

En même temps était exprimée la volonté du MEQ de vouloir faire payer les coûts du réseau par les utilisateurs. (MEQ, 1980, VOL. I; p. 34)

2.1.6 La GRICS: À venir

Il est prévu que le statut juridique de la GRICS soit modifié officiellement en juillet 1985; à cette date, il est aussi prévu que le personnel du ministère de l'Éducation qui y travaille actuellement soit transféré du ministère vers cet organisme; la Loi 16, votée elle aussi le 20 décembre 1984, crée un cadre à l'intérieur duquel sera signé le protocole de transfert du personnel.

2.1.7 FORMULATION PRÉLIMINAIRE DU PROBLÈME

Le nouveau statut juridique * de la GRICS aura des répercussions fort importantes sur tout l'organisme, mais en particulier sur le processus budgétaire, qui doit refléter l'autonomie financière de la GRICS de même que ses objectifs spécifiques.

Quels sont les principaux éléments constituants du processus budgétaire actuel? Comment sont-ils articulés? Quels sont les intervenants qui agissent sur le processus? Est-ce que ces éléments et leur articulation correspondent bien aux nouveaux objectifs de la GRICS? Quel pourrait être le nouvel agencement de ces éléments? En somme, comment la GRICS fera-t-elle le passage du statut de septième élément du programme de l'Adminsitration du MEQ à celui de l'autonomie de gestion? Voilà autant de questions auxquelles devra répondre notre étude.

---

* Au moment où sont écrites ces lignes, aucune loi n'a encore établie le statut juridique de la Société.

2.2 IMPORTANCE DU SUJET TRAITÉ

2.2.1 Au point de vue administratif

Le passage d'une structure gouvernementale à une structure privée représente pour la GRICS un défi de taille en ce que de nouveaux mécanismes de gestion, différents de ceux qui existent au plan gouvernemental, devront être mis de l'avant. Les mécanismes devront permettre à la GRICS d'évoluer à l'intérieur d'un cadre d'autonomie de gestion et lui permettre d'assurer l'autofinancement de ses activités. Ce défi sera relevé par le développement d'un système de gestion qui intègre les notions de planification, de programmation des activités, de budgétisation et d'évaluation, pour faire en sorte que les objectifs poursuivis par la GRICS soient atteints au meilleur coût possible et que le contrôle des coûts soit une opération systématique. Dans l'ancienne structure, ces mécanismes de gestion étaient présents, mais à un tout autre niveau que celui de la GRICS, c'est-à-dire au niveau du conseil des ministres et du conseil du trésor; la GRICS étant un rouage parmi d'autres dans l'engrenage gouvernemental. Il s'agit donc que l'autonomie juridique soit accompagnée d'une autonomie administrative, si l'on veut que le passage soit harmonieux.

2.2.2 Au point de vue politique

Pour les clients de la GRICS, c'est-à-dire les commissions scolaires et, dans une moindre mesure, les autres organismes d'enseignement du Québec, la privatisation de la GRICS représente un atout important. En effet, parce que toutes les activités de l'organisme seront orientées par un conseil d'administration formé de directeurs généraux de commissions scolaires, il est important que la GRICS puisse disposer des mécanismes qui lui permette de répondre efficacement aux demandes de ces nouveaux patrons. Le but de ce travail est justement d'articuler les programmes d'activités de la GRICS aux objectifs fixés par le conseil d'administration; l'effet recherchée et un rapprochement du prestataire de services de sa clientèle.

2.3 LIMITES DE L'ÉTUDE

Nous venons de mettre en évidence l'importance du sujet que nous allons traiter. Il convient cependant de limiter de façon précise son champ d'action.

À l'intérieur de cette étude, le lecteur ne doit pas s'attendre à voir traités tout le domaine de l'établissement du prix de revient des activités, non plus que les processus de planification et d'évaluation, comme tels, dont il est fait référence quand nous parlons de budgétisation. Nous ne traiterons pas non plus des mécanismes de facturation.

L'établissement des mécanismes du prix de revient aurait pu faire l'objet d'un autre projet d'intervention, tellement la matière est importante. Cependant, quand nous abordons l'agrégation des catégories de dépenses par activité, par programmes, par orientation et par mission, cette étude ouvre la porte à l'établissement d'une méthode de calcul du prix de revient; une telle base peut donner lieu à des mécanismes de facturation qui pourront être raffinés à l'usage.

Même si le processus de budgétisation s'insère à l'intérieur d'un processus de gestion qui en comporte deux autres, soit ceux de la planification et de l'évaluation, nous n'avons pas étudié en profondeur ces deux processus, sauf pour dégager des éléments importants que comporte un système intégré de gestion et pour montrer la relation très étroite qui existe entre ces processus. En effet, il nous semble impossible, à priori, de budgétiser des activités qui ne sont pas liées à des objectifs précis. De la même façon, l'évaluation, pour être utile, doit porter sur des indicateurs qui sont significatifs pour la GRICS.

Après avoir présenté la méthodologie qui va guider notre démarche, nous allons décrire les mécanismes d'allocation des ressources et d'évaluation tels qu'ils existent et en faire un diagnostic. À l'aide d'entrevues avec les gestionnaires nous cernerons davantage le milieu dans lequel devra être implanté le nouveau processus d'allocation des ressources, et cela constituera un deuxième diagnostic. Cette démarche nous permettra de proposer des suggestions qui soient des plus pertinentes pour la GRICS.

3. FORMULATION DU CADRE CONCEPTUEL

3. FORMULATION DU CADRE CONCEPTUEL

Le but de ce chapitre est de développer un cadre conceptuel qui nous permette d'orienter notre réflexion. Ce cadre est composé de l'analyse du système québécois d'allocation budgétaire par enveloppes et d'une revue de la littérature qui porte sur les thèmes de la budgétisation par programmes, du budget à base zéro et de l'évaluation en gestion.

L'étude du système d'allocation par enveloppes nous a permis de dégager les grands paramètres sous-jacents à la budgétisation actuelle de la GRICS, comme par exemple la structure des données budgétaires, les rôles des intervenants dans le processus d'allocation des ressources, ainsi que le cycle budgétaire.

Nous avons extrait de la littérature sur le PPBS et du BBZ des éléments de complémentarité de chacun de ces deux modèles, nommément les notions de planification stratégique et de programmation des activités, dans le cas du PPBS, et de planification opérationnelle et d'analyse des alternatives, dans le cas du BBZ.

La littérature sur l'évaluation, que nous avons volontairement limitée au domaine de la gestion, nous a fait découvrir un outil de gestion utile qui se nomme le "tableau de bord"; sa principale fonction consiste à faire un suivi des activités de gestion, et à contrôler leur pertinence par rapport aux objectifs préalablement établis.

Nous avons ainsi constitué une synthèse de ces différents thèmes en construisant un modèle théorique de budgétisation, qui s'articule autour des notions de planification, stratégique et opérationnelle, de programmation des activités, de budgétisation et d'évaluation.

3.1 LE SYSTÈME D'ALLOCATION PAR ENVELOPPES

Le processus actuel de budgétisation du gouvernement du Québec, duquel dépend encore, en partie du moins, celui de la GRICS a été mis en place en 1971, lorsque la Loi sur l'administration financière (L.R.Q., chap. A-6) a été mise en vigueur. Elle établit le contexte d'opération du processus budgétaire des différents ministères, définit le rôle des intervenants et prévoit tout un ensemble de règles destinées à en faciliter l'application. Elle est complétée par des règlements qui émanent du Conseil des ministres ou du Conseil du trésor. L'ensemble des règlements reliés à cette loi sont contenus dans le "Répertoire des politiques administratives"; ils recouvrent trois domaines d'application, soit: les approvisionnements et les services (volume 1), l'organisation et le personnel (volume 2) et la gestion financière (volume 3). C'est dans ce dernier volume que nous avons trouvé la Directive numéro 3-81 (refondue par le C-T 150421 du 1er mai 1984) et s'applique actuellement à l'ensemble des ministères et des organismes gouvernementaux.

Cette directive édicte les règles générales de préparation des prévisions budgétaires, qui doivent se dérouler en quatre étapes, soit celle de la préparation, celle de la revue de programmes, celle de la détermination des enveloppes finales et finalement, la quatrième, celle de la prévision détaillée des crédits par catégories de dépenses.

Au début de l'année financière, soit aux mois d'avril à juin, les ministères font l'évaluation des activités réalisées lors de la dernière année et préparent des prévisions triennales en fonction de priorités mises de l'avant par le Conseil des ministres. De cette évaluation découle une planification qui donnera lieu à l'établissement d'objectifs nécessitant des demandes budgétaires. Ces demandes peuvent faire suite à des réaménagements budgétaires (pouvant provenir de l'interne, par exemple de la GRICS, ou de l'externe, par exemple du secteur ou d'un autre ministère); ces demandes sont aussi affectées d'ajustements et de compressions, qui finalement donnent lieu à ce qu'il est convenu d'appeler une enveloppe de base qui a son origine dans les derniers crédits votés par l'assemblée nationale. Cette enveloppe peut être majorée, dans le cas où un ministère ou un organisme aurait des objectifs supplémentaires à atteindre; cette enveloppe majorée est l'enveloppe finale. Nous verrons au chapitre suivant le cheminement de la demande budgétaire de la GRICS pour l'année 1984-1985.

À partir des enveloppes finales, les ministères et organismes préparent leurs programmes d'activités à partir d'objectifs opérationnels, qui sont la traduction d'objectifs plus généraux énoncés par le conseil des ministres. Ces programmes d'activités donnent lieu à la préparation des crédits détaillés pour chacune des activités proprement dites, qui sont décortiquées en catégories de dépenses, lesquelles regroupent les coûts associées à chacune des activités, et, sous forme agrégée, font ressortir les coûts des programmes, des secteurs, des domaines et des missions. Ce système d'allocation des ressources est en grande partie inspiré du PPBS (Planning, Programming, Budgeting System) que nous allons analyser dans la prochaine rubrique.

3.2 LE P.P.B.S.

Le P.P.B.S. (ou budget par programmes) traite de la budgétisation dans un cadre systémique et fait appel aux notions de planification et de programmation des activités. Au niveau de la planification stratégique, ce sont les grands objectifs généraux de l'organisation qui sont mis en valeur, que d'aucuns appellent sa mission, ou sa "raison d'être" comme disent les auteurs de langue anglaise. L'horizon recherché se situe à trois, cinq ou dix ans, selon la complexité, la stabilité ou la turbulence de l'environnement. Une fois la mission établie, et encadrée par de grands guides de réalisation, l'organisation met en branle ses ressources pour convertir en actions précises ses intentions; donc, sous-jacents aux objectifs généraux de l'organisation, se retrouvent les objectifs vraiment opérationnels qui sont ni plus ni moins que les moyens ou les programmes d'activités mis en oeuvre pour faciliter l'atteinte des objectifs.

David Novick (1967, p.vi) est le concepteur du système de budgétisation par programmes. Au début de son volume Program Budgeting, il identifie clairement les éléments qui composent le PPBS.

> "Program budgeting... Its first effort is simply the rational ordering of inputs and outputs, in which the initial emphasis is on the identifiable outputs... It then attempts to order the inputs, governement activities produced by manpower, material, real estate, so that comparison among ranges of alternatives are feasable and meaninful".

En quelques mots, Riverin (1984, p. 198) résume bien ce qu'est la budgétisation par programmes:

> "...la planification, c'est l'effort de définition des objectifs gouvernementaux susceptibles d'augmenter le bien-être de la population à moyen et long terme.
>
> La programmation, c'est la détermination des moyens les plus aptes à réaliser les objectifs dégagés.
>
> La budgétisation, c'est l'allocation des ressources humaines et financières nécessaires à la mise en oeuvre concrète des moyens programmés".

Le budget de programmes met donc l'accent sur les objectifs à atteindre et est donc étroitement relié au processus de planification. Comme Novick le mentionne plus haut, et Riverin le corrobore, le PPBS est surtout associé à la production dans un contexte gouvernemental, et met beaucoup d'emphase sur la dimension de la planification.

Selon Enrègle et Thiétart (1978, p. 131), la planification nous permet de:

> "1) formuler des sous-objectifs précis à partir desquels:
>
> 2) on définira des séquences logiques d'activités en regroupant un certain nombre de tâches unitaires et
>
> 3) on consolidera ces séquences logiques d'activités en départements par la détermination des liens efficaces entre elles".

En citant Albanese, Riverin (1984, p. 136) mentionne...

> "qu'il faut préciser ce qu'il convient de faire pour réaliser les buts et les orientations de l'organisme, comment faire, quand, où, et qui en assume la responsabilité ainsi que les intervenants qui ont une contribution à apporter dans un effort de mobilisation de ressources pour atteindre des résultats attendus".

L'un des principaux mérites du système de budgétisation par programmes est d'associer le processus de budgétisation à celui de la planification. Dans la conception de ce qu'il est convenu d'appeler le "budget traditionnel", cette relation est loin d'être évicente et M. Paquin et J. Jacques (1982, p. 69) le font remarquer ainsi:

> "En effet, dans la plupart des organisations, la planification est souvent considérée comme un exercice plus ou moins indépendant de la budgétisation. Typiquement cette conception est renforcée au point de vue organisationnel, car la planification et la budgétistion sont souvent confiées à des organismes différents".

Les dimensions du PPBS que nous retiendrons, dans le cadre de notre étude, sont celles de la planification à moyen et long terme et celle de la recherche d'alternatives les plus aptes à réaliser une allocation des ressources efficiente.

3.3 LE B.B.Z.

Nous nous servirons du système de budgétisation à base zéro pour apporter un complément au budget de programme. Son concepteur Peter Pyhrr (1973, p. 153) définit ainsi le BBZ:

> "-ZBB focuses on how to achieve a given objective.
>
> -ZBB is detailed evaluation of policy and alternatives in each of the many activities and operations within the program element for which the objective and general policy has been defined.
>
> -ZBB provides the mechanism to evaluate the impact of various funding levels on program and program elements.
> -ZBB forces managers to review in detail efficiency and effectiveness of all plans and budgets."

Les expériences (Cheek, 1977) démontrent que la technique d'utilisation du BBZ n'est pas une chose simple et qu'elle requiert beaucoup de disponibilité de la part des gestionnaires; il faut en effet que chacun des gestionnaires décortique son budget annuel en devis décisionnels ("decision packages", L.M. Cheek, 1977, p. ix) et à l'intérieur de ces devis décisionnels, il indique ce qu'il veut faire, combien cela va lui coûter, quels sont les bénéfices escomptés et quel sera l'impact de la non réalisation de cette activité. Les devis décisionnels sont ordonnés et ensuite jugés ou non aptes à la réalisation des objectifs de l'organisation. Pour un néophyte, cette opération peut-être ardue au début.

Le grand intérêt de cette technique réside cependant dans le fait qu'elle place le manager dans la possibilité de faire des choix d'alternatives qui peuvent mener à bien les activités qui concourrent à l'atteinte des objectifs. Ces choix sont faits par le moyen d'analyses économiques, telles les analyses avantage/coût, coût/utilité, coût/efficacité ou d'analyses financières, comme par exemple l'analyse de la valeur nette actualisée.

Même si la planification stratégique est faite au sommet de la hiérarchie, la planification opérationnelle et la mise sur pied des programmes d'activités se font avec l'aide des gestionnaires de première ligne. "By placing the burden of budget formulation on the lowest practical level, ZBB serves as a vehicle to foster and surface ideas - from the most knowledgeable sources - for improving operations. (Cheek, 1977, p. 134.

Le budget de programmes et le budget à base zéro sont deux techniques qui se complètent, la première en mettant l'accent sur ce qui doit être fait, c'est-à-dire en insistant beaucoup sur les objectifs à atteindre, ces objectifs étant fixés lors des sessions de planification et la deuxième, s'occupe du comment réaliser ces objectifs opérationnalisés. Par rapport au budget de programmes qui assume que les activités sont planifiés au niveau du sommet hiérarchique, la technique du budget à base zéro est utile lorsqu'utilisée dans le coeur des opérations, en impliquant au maximum ceux qui ont le "know how" de la production des biens ou des services.

Une étude approfondie de la littérature sur ces deux systèmes d'allocation des ressources nous amène cependant à constater une certaine confusion dans le vocabulaire utilisé par les auteurs qui traitent de la question. Dans le cas du P.P.B.S., quand on parle d'allocation de ressources, on réfère aux termes de programmation d'activités et de budgétisation; la programmation des activités consistant à établir des priorités d'exécution des activités après en avoir étudié les alternatives; ensuite on passe à la budgétisation ou conversion de ces activités en dollars (Novick, 1967). Dans le deuxième cas, celui de la budgétisation à base zéro, ces deux activités de programmation et de budgétisation sont comprises dans le terme de budgétisation (Pyhrr, 1973 et Bergeron, 1981). Pour les fins de notre analyse, nous adopterons les définitions de Novick et nous différencierons les termes de programmation des activités et de budgétisation.

3.4 L'ÉVALUATION

Pour les fins de notre étude, nous limiterons le vaste domaine de l'évaluation à sa partie qui traite de la gestion. Marvin C. Alkin, cité par Bernier (1984a, p.3), nous propose la définition suivante de l'évaluation:

> "Evaluation is the process of ascertaining the decision areas of concern, selecting appropriate information, and collecting and analysing information in order to report summary data useful to decision makers in selecting among alternatives."

L'évaluation est un processus rationel qui permet de comparer les résultats obtenus (ce qui est) et déterminés au préalable au moyen d'objectifs, de moyens et de modalités de réalisation. En ce sens, l'évaluation "est une mesure de la performande (J. Wholey) d'une activité, au point de vue de l'efficience, de l'efficacité, de l'impact" (Bernier, 1984, p. 4).

On évalue pour exercer un contrôle sur la réalisation de certaines activités, pour répondre à des besoins de rationalisation de la gestion, pour modifier la gestion d'activités, pour améliorer les procédures de gestion, pour fournir du feedback aux gestionnaires ou pour améliorer le processus de décision.

Dans le domaine de la gestion budgétaire, l'évaluation se réalise au moyen d'indicateurs. "Un indicateur, c'est une information chiffrée destinée à caractériser une activité, à suivre son exécution, et permettant de déterminer si les objectifs d'une activité ont été atteints ou non". (Bernier 1984a, p. 22) Freeman, Rossi et Wright, dans Bernier (1984, p. 22) poursuivent ainsi:

> "Les indicateurs sont généralement des séries chronologiques, c'est-à-dire des observations faites à intervalles réguliers, qui permettent, par conséquent, d'analyser les tendances de l'incidence et de la prévalence de problèmes particuliers. Lorsque ces indicateurs changent de façon soudaine et marquée, souvent ils présagent utilement l'apparition de phénomènes qui vont nécessiter un programme d'action".

En gestion, il existe trois grandes catégories d'indicateurs:

1. Les indicateurs d'efficatité, qui mesurent le degré d'atteinte des objectifs.
2. Les indicateurs d'efficience, qui mesurent l'utilisation des ressources qui ont servi à l'atteinte des objectifs.
3. Les indicateurs d'impact, qui mesurent les changements dans l'environnement, par suite de la réalisation ou non de telle activité.

Cependant, comme le font remarquer Freeman, Rossi et Wright, toujours cité par Bernier (1984a, p.22).

"Comme toutes les autres données... les indicateurs dépendent de la fiabilité et de l'exactitude des renseignements initiaux dont ils sont tirés."

Sans aller aussi loin que Wildavsky, (dans Bernier 1984a, p.25), qui mentionne que:

> "... the spirit of self-evaluating organisation suggest that, in some meaningful way, the entire organization is infused with the evaluation ethic...evaluational activity appropriate to each level must be found if evaluation is to permeate the organization."

...nous sommes persuadés que l'évaluation est un élément primordial d'un système intégré de gestion, car elle permet de déterminer et d'analyser les écarts pouvant exister entre la réalité et ce qui est prévu, et permet aussi de faire des recommandations quant aux mesures à prendre pour réduire ces écarts. Si elle n'est pas systématisée du point de vue organisationnel, il risque de se produire ce que Marvin Weisbord explique de la façon suivante: (cité par Bernier 1984a, p.30).

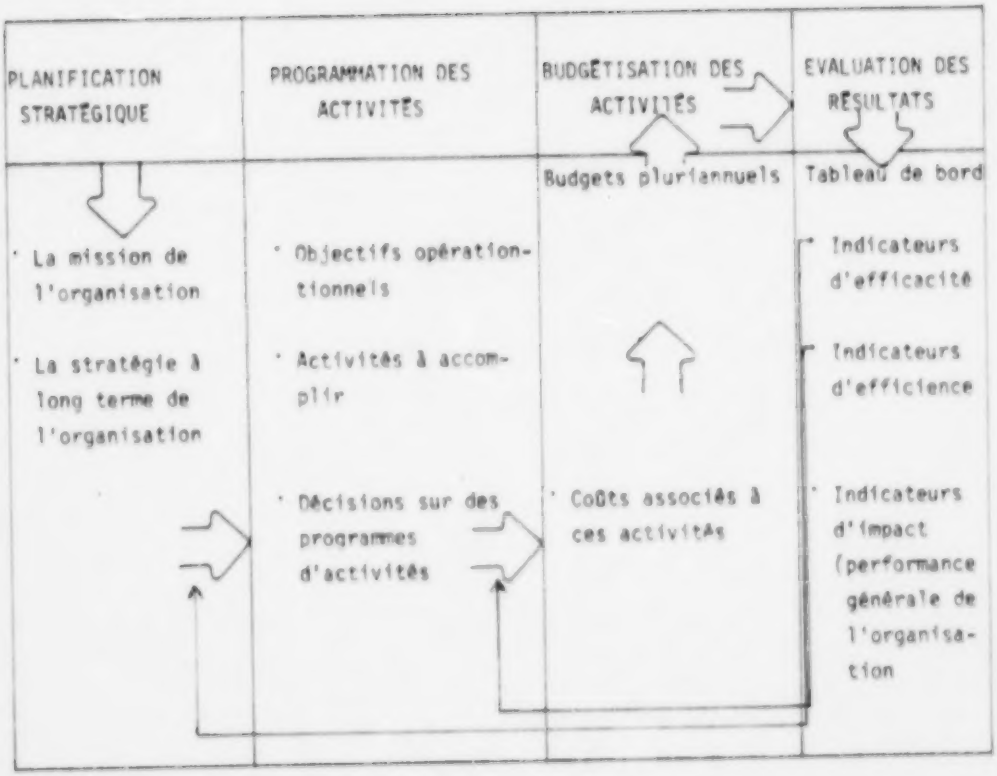
> "If a gap exist between "what is" and "what ought to be" (and) is identified, it is often found that no mechanism exists for closing it, which often leads to much informal discussion over coffee and little movement toward a solution."

La notion de "tableau de bord" fait la synthèse sur l'évaluation en gestion. C'est un outil de gestion constitué de l'information relative aux intrants et aux extrants d'un programme d'activités, qui sont mesurés à partir d'indicateurs d'efficacité, c'est-à-dire mesurant le degré d'atteinte des objectifs, d'indicateurs d'efficience, c'est-à-dire mesurant l'utilisation des ressources et d'indicateurs d'impact, mesurant les changements dans l'environnement par suite de la mise sur pied ou du retrait de tel programme d'activité. L'information que le tableau de bord fournit permet l'analyse et le contrôle du programme en cours de processus de gestion, tout autant qu'à la fin du processus. Le tableau de bord ouvre la voie à une évaluation permanente de l'organisation et permet au gestionnaire de prendre des décisions rapides quand les évènements se comportent différemment de ce qui était prévu.

3.5 SYNTHÈSE

Pris isolément, aucun des modèles que nous venons de décrire ne servirait adéquatement de cadre conceptuel à notre étude; chacun pècherait par défaut.

Le système d'allocation par enveloppes et la budgétisation par programmes qui caractérisent le cadre de fonctionnement gouvernemental ne contiennent pas en eux les mécanismes qui répondent au comment allouer le mieux possible les ressources humaines et matérielles; en revanche, ce modèle est utile par sa dimension de planification à long et moyen terme; il est original aussi quand il traite de la programmation des activités et dans la recherche d'alternatives qui répondent le mieux à l'atteinte des objectifs. Le système de budget à base zéro, quant à lui, tient peu compte de la planification stratégique, mais est plutôt orienté sur la planification opérationnelle et sur les moyens. Les deux modèles en revanche se complètent assez bien, surtout si on leur ajoute la dimension de l'évaluation. La figure A illustre cette synthèse des modèles que nous avons décrits, et que nous utiliserons au moment où nous ferons les analyses découlant des diagnostics organisationnels.



A: Processus de gestion (modèle théorique)

inspiré des systèmes PPBS, BBZ et de l'évaluation

4. MÉTHODOLOGIE

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

4. MÉTHODOLOGIE

Pour atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés, nous procéderons par l'étude des documents budgétaires de la GRICS et nous consoliderons cette démarche par des entrevues avec les gestionnaires de la GRICS et de quelques commissions scolaires.

4.1 ANALYSE DE DOCUMENTS

Nous avons fait l'étude de l'ensemble des documents budgétaires de la GRICS. Ceux-ci se composent des plans de travail et des documents de suivi budgétaire, apparaissant sous deux formes, soit les documents de suivi mensuel et les documents de suivi trimestriel. La tâche nous est apparue relativement facile parce que ces documents sont mis à jour de façon continuelle, et servent de base aux opérations de la GRICS.

Cependant cette méthode a engendré un problème est lié à la situation particulière de la GRICS, qui, comme nous l'avons dit plus haut, est "en transit" vers la privatisation, de sorte que nous avons dû éplucher les documents relatifs au budget de programme du MEQ et ceux que la GRICS elle-même produit. Les documents reliés au budget de programme s'inscrivent dans le cheminement des prévisions de dépenses détaillées telles que demandées par le Conseil du trésor; ces documents sont fort peu nombreux. À l'interne, elle prépare aussi des documents de suivi et de contrôle budgétaire qui servent à justifier ses dépenses auprès de son Conseil d'administration. Dans les deux sortes de documents, la méthode utilisée n'est pas la même, comme on le constate par exemple au niveau de la nomemclature. Dans un cas, pour les prévisions de dépenses à approuver par le

Conseil du trésor, la nomenclature de programme est utilisée, et, dans l'autre cas, pour la préparation des dépenses au Conseil d'administration, c'est la nomenclature prescrite par le système d'information financière du MEQ, en usage dans les commissions scolaires, qui est utilisée. Il faut préciser cependant que ce problème n'existera plus lorsque la privatisation sera officielle.

5.2 LES ENTREVUES

Les entrevues nous ont permis de faire la lumière sur les quelques ambiguités relevées lors de notre études des documents, mais davantage elle nous ont permis de compléter notre travail, en nous faisant découvrir la fibre sensible sur laquelle sera implanté le système de budgétisation que nous proposons. En effet, à quoi sert-il de proposer un système de budgétisation, aussi parfait soit-il si le milieu à l'intérieur ducuel sera implanté ce système n'est par propice. Pour réaliser nos entrevues, nous nous sommes servi du questionnaire de Marvin R. Weisboard (1976), Introduction to Organizational Diagnosis: six places to look for trouble with or without a theory Les entrevues réalisées à l'aide de ce questionnaire nous ont été d'une très grande utilité dans ce sens. Cet outil de diagnostic fait ressortir les caractéristiques particulières d'une organisation quant à cinq variables qui sont l'environnement, les objectifs, la structure, les relations de travail et le système de récompenses. Ces variables s'articulent autour d'une sixième variable, qui agit, d'après Weisbord (1976), comme variable intégratrice des premières. Ces entrevues nous ont donc permis de mettre en valeur les variables de contexte, à travers lesquelles évolue le processus de budgétisation, que nous percevons comme une variable dépendante des six variables du modèle de Weisbord.

Mais pourquoi diagnostiquer toute l'organisation pour connaître les attentes des gestionnaires vis-à-vis du processus budgétaire? Pourquoi ne pas s'attaquer directement au processus budgétaire comme tel?

D'abord, croyons-nous, l'analyse in vitro du processus budgétaire, c'est-à-dire hors de son contexte, nous mènerait à ne voir de celui-ci que l'aspect technique qui se résume à la quantification de données. Ensuite, nous croyons que le processus budgétaire fait partie intégrante du processus de gestion qui comporte en plus ceux de la planification des activités, de leur programmation et enfin de leur évaluation. Dans ce contexte, des variables comme l'environnement, les objectifs et la structure jouent un rôle capital. C'est pour donner à notre étude un caractère systémique que nous considérons important d'aborder des variables de contexte.

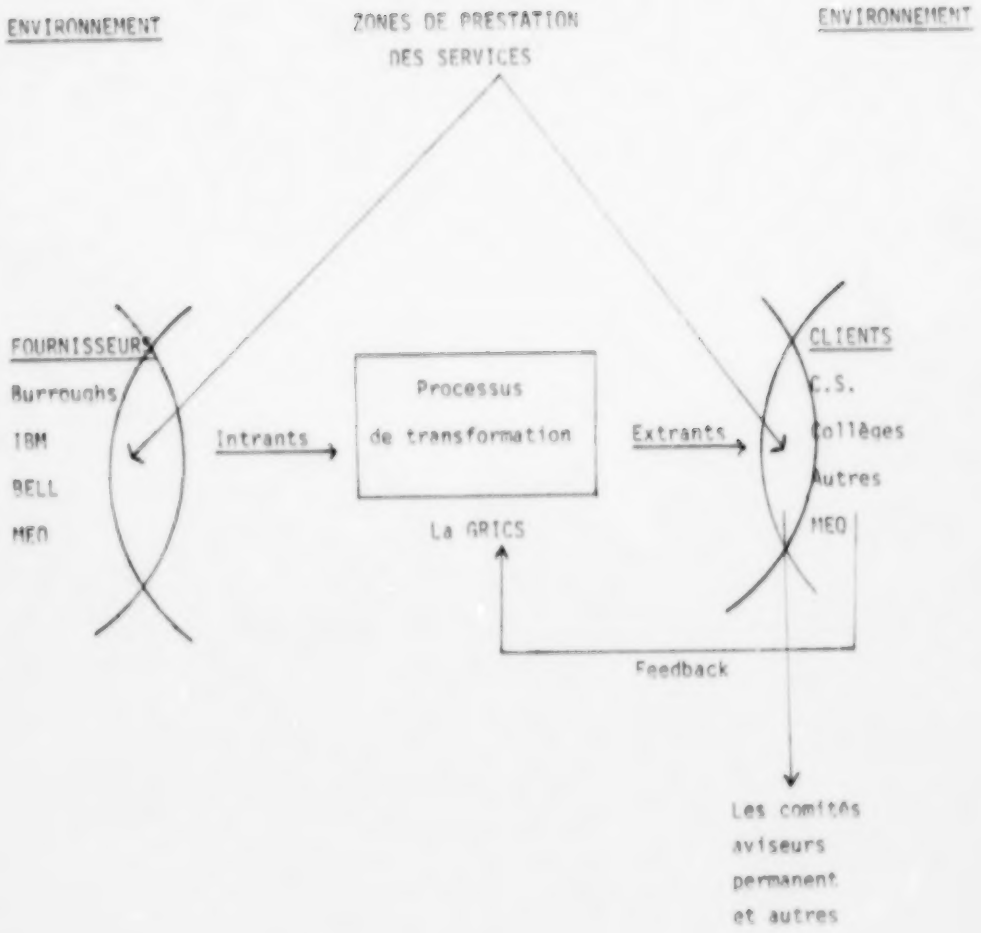
À prime abord, la raison d'être de la GRICS est de produire des services pour répondre aux besoins de son environnement (dans notre cas, il s'agit d'offrir des services d'informatique, de télématique et de bureautique au commissions scolaires) sous forme de traitement et de développement. Pour ce faire, elle doit acheter ou louer des ressources (intrants), qui sont à l'extérieur de ses frontières (dans notre cas, il s'agit de personnel spécialisé, d'équipements et de technologie reliée au monde du traitement de l'information), et les transformer en extrants consommables par son environnement. Le processus de budgétisation se situe justement à l'intérieur de l'organisation, et en parallèle avec le processus de transformation dont il est en quelque sorte dépendant. En effet, pour produire tel bien et service qui réponde à un besoin bien particulier de l'environnement,

il faut utiliser telles ou telles ressources, humaines ou matérielles, particulières; spécifiquement celles qui répondent le mieux à la satisfaction des besoins du client, et à la capacité financière de l'organisme. La façon de produire tel ou tel bien et service a donc la plus grande importance; la survie de l'entreprise peut en dépendre. La figure 8 montre la GRICS dans son environnement.

Le modèle de Weisbord diagnostique justement ces variables qui orientent le processus de production dans une direction plutôt que dans une autre et par conséquent, la budgétisation est elle aussi analysée. Dans un tel modèle, la budgétisation pourrait être vue comme une variable dépendante des six variables identifiées par Weisbord (1976). Voyons comment.

L'environnement conditionne l'organisation de deux façons: 1) en identifiant quels produits répondent aux besoins de la clientèle et 2) en identifiant les ressources dont peut disposer l'organisation pour répondre aux besoins spécifiques de la clientèle: ces besoins sont en constant changement, surtout dans le domaine qui nous occupe, le traitement de l'information.

Les objectifs sont la base à partir de laquelle les ressources s'allouent pour la production de tel ou tel bien. Une organisation concentre ses efforts sur telle ou telle partie spécifique du marché, pour se constituer ce que de plus en plus d'auteurs appellent une niche, ou "zone réservée". Sans objectif, une organisation peut difficilement concentrer son énergie et ses efforts sur une partie du marché et la dispersion des ressources peut, à la longue lui être coûteuse.



B: Le système dans lequel évolue la GRICS

Les ressources d'une organisation sont agencées de façon telle à répondre le plus adéquatement possible aux besoins de la clientèle. L'importance de cette variable joue encore plus grandement dans un contexte de fine pointe technologique, ou le changement est de rigueur et perçu comme une donnée. L'organisation particulière des ressources à l'intérieur de l'entreprise vise donc la plus grande efficacité et aussi la plus grande efficience, en ce sens que, pour une entreprise qui doit autofinancer ses activités, la quantité de ressources est un facteur de première importance. Pour atteindre tel objectif précis, il peut y avoir plus d'une façon d'organiser les ressources.

On ne cesse de le répéter, les relations de travail ont un impact majeur sur la qualité et la quantité de biens produits, et conséquemment sur la survie de l'entreprise. Il ne s'agit pas de connaître le détail précis de chacun des conflits présents dans l'organisation, mais bien plutôt de jauger leur importance, en temps et en énergie qui sont consacrés à leur gestion. Il est tautologique de mentionner que le temps consacré à la gestion des conflits est du temps volé à la poursuite des objectifs.

Un système de récompenses, bien administré, peut jouer favorablement dans le sens d'une orientation de toutes les ressources de l'organisation vers l'atteinte des objectifs, par son impact sur la motivation des individus.

Les cinq variables que nous venons d'examiner, c'est-à-dire l'environnement, les objectifs, la structure, le système de relations de travail, et le système de récompenses sont présentes à différents degrés dans l'organisation; qui (individu ou comité) décide d'apprécier chacune de ces variables, et qui décide de leur donner plus ou moins d'importance, à un moment donné et pour une durée précise? Weisbord définit le leadership ainsi: celui, celle ou ceux qui tiennent ces cinq variables en équilibre.

Le processus budgétaire nous apparaît découler directement de la configuration particulière des six variables étudiées, d'une part, parce qu'il est impossible de faire abstraction de l'environnement lors de la prévision de dépenses, car celui-ci est la source des revenus, et ceux-ci sont directement proportionnels au degré de maîtrise que l'organisation a de cet environnement. De plus, une organisation qui éparpillerait toutes ses ressources à gauche et à droite ne se conçoit pas: le catalyseur de l'énergie d'une organisation c'est sa pyramide d'objectifs; s'ensuit naturellement l'ensemble des moyens pour atteindre ces objectifs, dont l'un des plus forts est l'organisation des ressources, laquelle s'opère à l'intérieur d'une structure.

Le processus de budgétisation est un outil puissant de formalisation du comportement. (Riverin, 1984; p.220). Sans être une panacée à tous les maux, il peut être un remède à certaines formes de dysfonctions organisationnelles. On peut dire la même chose du système de récompense. S'il est bien administré, la concentration des efforts de l'organisation vers l'atteinte des objectifs est sûrement un atout considérable pour l'entreprise.

4.3 CRITIQUE DE LA MÉTHODE

Cette méthode présente des avantages certains par rapport à une démarche plutôt intuitive qui aurait consisté en l'application d'un modèle théorique, quelque parfait soit-il. Ou encore par rapport à une étude de documents si exhaustive eût-elle été. En réalisant notre diagnostic sur deux dimensions, d'abord celle de l'autonomie de gestion et ensuite sur la décentralisation et en utilisant des outils complémentaires à savoir celui plutôt technique qui consiste à faire l'inventaire des mécanismes de budgétisation qui influencent le travail du gestionnaire (étude de documents) et, celui qui consiste à connaître le vécu de l'organisation et du gestionnaire à l'intérieur de ce même processus, au moyen d'entrevues nous augmentons grandement nos chances, d'abord de préciser la problématique et, ensuite, de proposer des solutions sur mesure.

La méthode a cependant ses faiblesses. À cause du moment précis de l'année où nous avons réalisé notre étude, il était absolument impossible de rejoindre tous les gestionnaires comme nous l'aurions souhaité. En effet, les entrevues ont été menées en janvier et février 1985, et c'est justement à cette époque de l'année que se faisaient les prévisions budgétaires pour l'année fiscale débutant en juillet; les gestionnaires étaient débordés de travail et c'est heureux que nous ayons pû en interviewer un si grand nombre. Au fait, sur les 24 gestionnaires de la GRICS, 14 ont été interviewés. Nous les remercions encore de leur disponibilité. Vous retrouverez dans l'Annexe D l'échantillon qui a servi à réaliser les entrevues; l'objectif était d'avoir une représentativité adéquate 1) des strates hiérarchiques (directeur général, directeur, chefs de division et

chefs de section de l'organisation) et 2) des lignes d'autorité (directeur, chefs de division et chefs de section à l'intérieur d'une direction). Certains des personnes interviewées occupaient leur poste depuis peu, mais étaient familières avec le contexte des opérations de la GRICS.

5. CUEILLETTE DES DONNÉES

5. CUEILLETTE DES DONNÉES

Ce chapitre contient les informations relatives au processus de budgétisation tel qu'il est pratiqué actuellement à la GRICS (avant la privatisation). S'ensuivra un premier diagnostic portant sur l'autonomie de gestion de la GRICS. Ensuite l'analyse des résultats d'entrevues nous permettra de faire un deuxième diagnostic sur la faisabilité d'un processus de budgétisation décentralisé.

5.1 LA GRICS DANS LA MÉCANIQUE GOUVERNEMENTALE

La GRICS s'insère dans le processus de budgétisation par programmes tel qu'il est pratiqué par le ministère de l'Éducation depuis l'adoption par l'Assemblée nationale de la Loi sur l'administration financière (L.R.Q., chap. A-6, 1970); cette loi établit le cadre général entourant les activités de l'administration financière, définit le rôle des intervenants et établit les règles de base de fonctionnement. Pour compléter cette loi, une série de directives et de règlements ont été adoptés, soit par le Conseil des ministres ou soit par le Conseil du trésor. On retrouve l'ensemble de ces directives dans le "Répertoire des politiques administratives".

L'adoption de cette loi implique que le cadre de fonctionnement doit s'articuler autour d'un outil qui s'appelle "la budgétisation par programmes" et qui est une adaptation du P.P.B.S. (Planning, Programming, Budgeting System).

C'est la base d'une philosophie de gestion qui met l'accent sur les productions gouvernementales en posant la question: "Que veut-on produire?". Nous allons définir la structure de programmes, montrer comment elle se distingue par sa nomenclature, par le rôle des principaux intervenants dans le cours des activités budgétaires et nous allons décrire son processus de fonctionnement particulier.

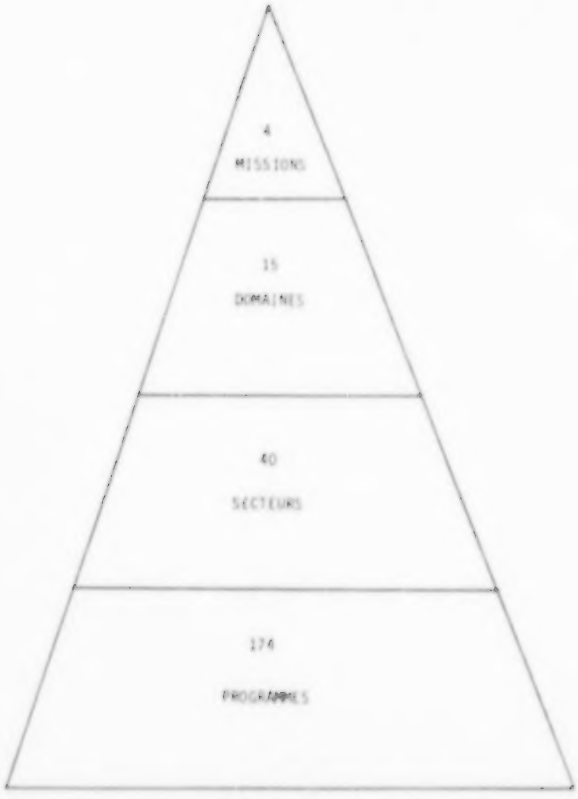
5.1.1 La structure de programmes

Toutes les activités gouvernementales sont intégrées à l'intérieur de quatre missions précises, soit la mission éducative et culturelle, la mission économique, la mission sociale et la mission administrative et gouvernementale. Chacune de ces missions est divisée en domaines. Dans le cas de la mission éducative et culturelle, on retrouve deux grands domaines soit l'éducation et la culture. Le domaine de l'éducation est lui-même subdivisé en trois secteurs soit celui de l'administration et des services, le secteur de l'enseignement et le secteur de la gestion juridique du cadre socio-économique. La GRICS est le septième élément du programme de l'administration, qui, avec les programmes de consultation et d'aide financière aux étudiants, composent le secteur de l'administration et des services. Les figures C,D et E, ci-après, situent visuellement la GRICS dans la structure de programmes du gouvernement québécois.

Il peut être intéressant de noter que l'ensemble du réseau d'enseignement primaire et secondaire fait partie du même domaine que celui auquel appartient la GRICS, c'est-à-dire l'éducation, mais que les secteurs, les programmes et, a

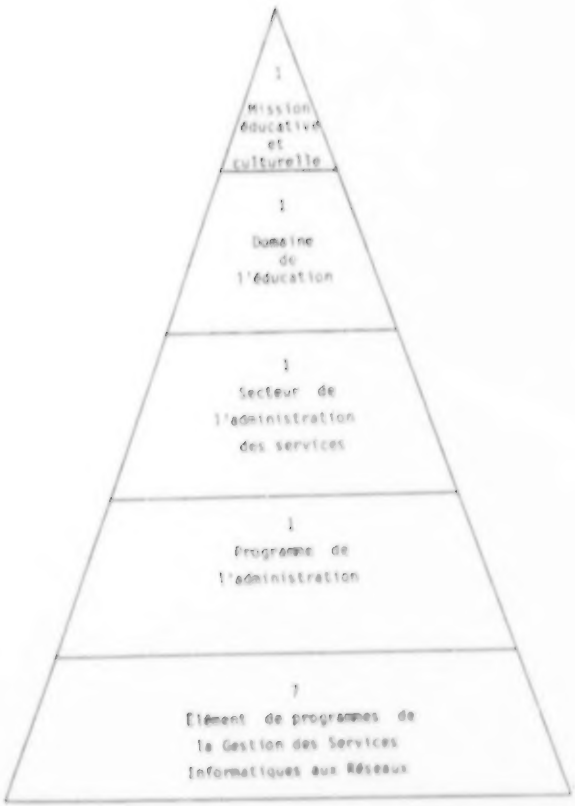
fortiori les éléments de programme, différent. Le réseau des commissions scolaires fait partie du secteur de l'enseignement et forme le programme quatre (le programme d'enseignement primaire et secondaire public).

La figure F illustre la position du réseau de l'enseignement primaire et secondaire à l'intérieur de la structure de programmes du gouvernement du Québec.

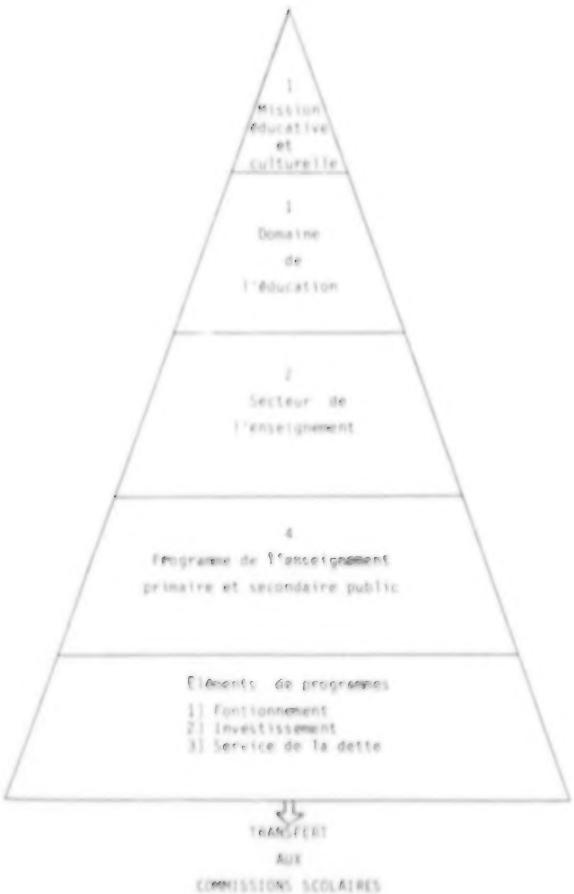


C: La structure de programme du gouvernement du Québec (Livre des crédits, 1984-1985)

D La structure de programmes du ministère de l'Éducation (Livre des crédits 1984-1985)



(: La GRICS dans la structure de programmes du MEQ
(Livres des crédits, 1984-1985)



F : Le réseau des commissions scolaires dans la structure de programmes du MEQ (Livres des crédits, 1984-1985)

5.1.2 La nomenclature de programmes

Voici décrite la nomenclature de programmes, telle qu'elle est observée à la GRICS encore aujourd'hui. La nomenclature budgétaire est uniforme dans tous les ministères et organismes puisqu'elle émane d'une directive du Conseil du trésor ou, dans le cas des sous-catégories, de son Secrétariat. La liberté des ministères ou organismes se limite à créer des sous-sous-catégories pour répondre à leurs besoins propres mais les centres de responsabilité sont garants de la gestion des fonds publics en regard des montants alloués à chacune des catégories. Venons-en à une brève description de chacune des catégories de dépenses.

Programme: administration (programme numéro un)

Élément de programme: GRICS (élément de programme numéro sept)

super catégorie 1: dépenses de fonctionnement

catégorie 1: traitement

catégorie 2: autres rémunérations

catégorie 3: services de transport et de communication

catégorie 4: services professionnels, administratifs et autres

catégorie 5: entretien et réparations

catégorie 6: loyers

catégorie 7: fournitures et approvisionnements

catégorie 11: autres dépenses

catégorie 12: service de la dette

super catégorie 2: dépenses en capital

catégorie 8: matériel et équipements

catégorie 9: terrains, immeubles et travaux de génie

super catégorie 3: dépenses de transfert

catégorie 10: transfert

Quelques programmes peuvent se servir d'une quatrième super catégorie "Prêts, placements et avances" qui comprend la catégorie 13.

Dans la catégorie 10 des transferts, sont englobés les montants qui servent au fonctionnement des organismes décentralisés; c'est dans cette catégorie qu'on retrouve les enveloppes destinées aux commissions scolaires, constituées par les trois éléments du programme quatre.

5.1.3 Les intervenants

Dans le déroulement du processus budgétaire, plusieurs intervenants ont leurs mots à dire. Examinons quels sont ces intervenants et le rôle qu'ils jouent.

L'Assemblée Nationale: elle octroie les crédits à partir du fonds consolidé des revenus et fait le suivi des dépenses par le biais de la Commission parlementaire des engagements financiers, par l'intermédiaire du rapport annuel du Vérificateur général et des Comptes publics du ministre des Finances. La Commission parlementaire des finances et des comptes publics joue elle aussi un rôle de contrôleur.

Le Conseil des ministres: Approuve les prévisions budgétaires avant l'adoption finale par l'Assemblée nationale et certaines dépenses élevées reliées à des contrats. Le Comité des priorités, qui dépend du Conseil des ministres, joue un rôle très important dans la préparation des prévisions budgétaires.

Le Conseil du trésor: contrôle tout le champ des dépenses gouvernementales. C'est le maître d'oeuvre de la préparation des prévisions budgétaires. Il exerce un contrôle général sur les dépenses du ministère de l'Éducation (et de tous les ministères et organismes) en établissant des directives, en statuant de la responsabilité de signer les dépenses à l'intérieur du ministère (au moyen du plan de gestion). Certaines dépenses d'importance sont approuvées par lui (25 000$ et plus).

Le ministre des Finances: approuve l'enveloppe budgétaire finale du ministère et les mandats de négociation des conventions collectives. C'est lui qui présente les prévisions de dépenses de l'Assemblée nationale, dans le "Discours du Budget". Il élabore les "Comptes publics" et les présente à l'Assemblée nationale. Il dépose devant cette même Assemblée le rapport du Vérificateur général.

Le Contrôleur des finances: ce poste est intégré dans la hiérarchie du ministère des Finances. Sa fonction est de tenir la comptabilité officielle du gouvernement. À la GRICS, M. Métivier est le représentant du Contrôleur des Finances. Son rôle est de veiller à ce que les engagements et les dépenses soient faits à même les crédits consentis par l'Assemblée nationale.

Le Vérificateur général: nommé directement par l'Assemblée nationale pour un mandat de dix ans, son rôle est de vérifier la conformité des dépenses du ministère de l'Éducation et, par le fait même de la GRICS, par rapport aux crédits autorisés par l'Assemblée nationale.

Le ministère de l'Éducation: en fonction de ses objectifs, le ministère engage les crédits qui lui ont été votés par l'Assemblée nationale. Le rôle de chaque gestionnaire est très important dans la préparation des prévisions de dépenses, de même que dans l'exécution des dépenses, même si, à l'intérieur du ministère, il existe des organismes de contrôle tels que service du budget, ou service de la comptabilité.

Voyons maintenant comment les intervenants s'activent à l'intérieur de la structure de programmes et comment la GRICS est impliquée dans ce scénario.

5.1.4 Le processus

La directive 3-81 émanant du Conseil du trésor donne le ton à la préparation des prévisions budgétaires. Elle prévoit cinq étapes.

Au début de l'année financière les ministères font des prévisions triennales et procèdent à l'évaluation des activités réalisées, en fonction des objectifs ("sujets majeurs") qu'elles sous-tendaient. De cette évaluation, il résulte des demandes budgétaires qui seront soumises à des réaménagements budgétaires (internes ou externes à l'unité), des ajustements mécaniques et des compressions.

A peu près en même temps, le Conseil des ministres fait la définition du cadre financier du gouvernement et les grandes orientations budgétaires sont exposées; les paramètres affectant les enveloppes de base sont dévoilés et les enveloppes de base sont envoyées aux ministères. Cette enveloppe a son origine dans les derniers crédits votés par l'Assemblée nationale et utilisés pendant l'année en cours. Les montants que représentent ces crédits sont majorés ou diminués, selon que le Conseil du trésor décide d'indexer ces montants, ou de les soumettre à des compressions. Quand il a reçu son enveloppe de base, le ministère construit ses prévisions budgétaires et établit un budget de base. Le ministère peut demander des enveloppes supplémentaires en fonction des besoins nouveaux qu'il a à satisfaire.

Le Conseil du trésor évalue les demandes des ministères (desquelles font partie celles de la GRICS) et détermine ce qu'il est convenu d'appeler leur enveloppe finale. Dans le document de la page suivante intitulé "CHEMINEMENT DE LA DEMANDE BUDGÉTAIRE", on peut voir les variations qui affectent les crédits votés pour 1983-1984 et qui constituent la base à partir de laquelle les crédits 1984-1985 seront votés. Par exemple la GRICS disposait de 7,4 millions $ pour son exercice 1983-1984; ce montant a été affecté d'une indexation variant de 1,0 à 1,076, selon les catégories de dépenses pour constituer l'enveloppe de base. Cette enveloppe a subi des réaménagements, mais pas de compression. Certaines des demandes de la GRICS ont été refusées par le Conseil du trésor (pour des montants de 1,268 million $, 600 000$ et 1 million $). Le formulaire suivant (2) explique le pourquoi de ces demandes de la GRICS. On en arrive finalement aux crédits détaillés, c'est-à-dire ceux-là mêmes qui seront votés par l'Assemblée nationale et ces derniers seront la base à partir de laquelle s'effectueront les programmes activités établis sur les formulaires (3 à 8). On remarquera que l'information contenue dans les documents suivants est incomplète. La raison en est que la GRICS délaisse graduellement le système de budgétisation gouvernemental.

Schématiquement, les figures G et H nous indiquent le processus de préparation budgétaire tel qu'il est actuellement vécu par la GRICS (avant sa privatisation).

PROGRAMME : 01 ADMINISTRATION DU MINISTERE
ELEMENT : 07 SERVICES INFORMATIQUES AUX REGIONS
ACTIVITE :
PROJET :

ENVIRONNEMENT DE LA DYNAMIQUE BUDGETAIRE (F,000)

SOUS-CHAPITRES, CATEGORIES ET POSTES	CREDITS VOTES B3/B4	TAUX D'ACCROISSEMENT	FACTEUR DE DEFLATION	ENVELOPPE DE BASE	A. N. REG. COMP 70 POSTES	A. N. B4/B5	R. D. REG. COMP B3/B4	R. D. MENAGEMENT	R. D. INFORMATIQUE	R. D. COMPTES COMMUNS	REG. BASE AVANT CORRECTIONS.	COMMISSIONS	BUDGET APRES CORRECTIONS.
FONCT. PERSONNEL													
01 - TRAITEMENTS	3 730,3	1,00000	1,07600	4 013,8	32,0	-	-	(37,0)	-	-	4 008,8	-	4 008,8
02 - AUTRES REMUNERATIONS	-	1,00000	1,05300	-	(32,0)	1 300,0	-	-	-	-	1 268,0	-	1 268,0
SOUS-TOTAL	3 730,3			4 013,8	-	1 300,0	-	(37,0)	-	-	5 276,8	-	5 276,8
FONCT. AUTRES DEP.													
03 - COMMUNICATIONS	167,8	,98653	1,05600	174,6	-	-	-	-	-	-	174,6	-	174,6
04 - LOYERS	-	,98653	1,05600	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
05 - IMPOTTION	-	,98653	1,05600	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
06 - LOYERS	-	,98653	1,05600	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
07 - FOURNITURES	-	,98653	1,05600	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
08 - ELEVAGE	-	,98653	1,05600	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11 - AUTRES DEPENSES	6,7	,98653	1,05600	7,0	-	-	-	-	-	-	7,0	-	7,0
SOUS-TOTAL	174,5			181,6	-	-	-	-	-	-	181,6	-	181,6
91 - TOTAL	3 904,8			4 195,4	-	1 300,0	-	(37,0)	-	-	5 458,4	-	5 458,4
CAPITAL - AUTRES DEP.													
08 - ELEVAGE	-	,98304	1,05600	-	-	600,0	-	-	-	-	600,0	-	600,0
TRANSPORT													
10 - TRANSPORT	-	,98739	1,05600	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PRETS PLACEMENTS AVANCES													
13 - PRETS PLACEMENT AVANCES	3 500,0	,00000	1,06600	-	-	1 000,0	-	-	-	-	1 000,0	-	1 000,0
TOTAL	7 404,8			4 195,4	-	2 900,0	-	(37,0)	-	-	7 058,4	-	7 058,4
EFFECTIFS													
CADRES	9,0	1,00000	1,00000	9,0	-	-	-	-	-	-	9,0	-	9,0
PROFESSIONNELS	66,0	1,00000	1,00000	66,0	-	-	-	(6,0)	-	-	67,0	-	67,0
TECHNICIENS	17,0	1,00000	1,00000	17,0	-	-	1,0	-	-	-	18,0	-	18,0
EMP. BUREAU	28,0	1,00000	1,00000	28,0	1,0	-	-	4,0	-	-	33,0	-	33,0
OUVRIERS	-	1,00000	1,00000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SOUS-TOTAL ETP. REG.	122,0			122,0	1,0	-	1,0	(2,0)	-	-	122,0	-	122,0
SOUS-TOTAL ETP. CCC.	-	1,00000	1,00000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL REG. + CCC.	122,0			122,0	1,0	-	1,0	(2,0)	-	-	122,0	-	122,0
F - 931	-	1,00000	1,00000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
REG. SERV. - AUTRES	-	1,00000	1,00000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Formulaire 1

CHAPITRE : 01 ADMINISTRATION DU MINISTÈRE
SECT. : 01 SERVICES INFORMATIQUES [illegible]
ACTIVITÉ :
UNITÉ :

MOUVEMENT DE LA DEMANDE BUDGÉTAIRE ('000)

SOUS-CATÉGORIE CATÉGORIES ET POSTES	B.B. AVANT COMPRES. [illegible]	RETRAIT DU C.T.	COMPRES. REPORT 83-84	COMPRES. 84-85	BUDG. DEC. DU C.T. 83-10-14	CORRECT. INVENTAIRE DE BASE	ARRÊT. DU C.T.	AUTRES ARRÊT. BUDG.	BUDG. BASE 84-85 83-12-22	COMPRES. ADDITION.	ARRÊT. À LA BUDG.	AUTRES ARRÊT.	ARRÊT. BESOINS SUPPL.	CRÉDITS DÉTAILS
FONCT. PERSONNEL														
- TRAITEMENTS	4 008,8	32,0	0,0	0,0	4 040,8	(14,9)	0,0	32,0	4 057,9	0,0	(264,0)	0,0	0,0	3 793,9
- AUTRES RÉMUNÉRATIONS	1 268,0	(1 268,0)	0,0	0,0	0,0	0,0	1 300,0	(32,0)	1 268,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1 268,0
SOUS-TOTAL	5 276,8	(1 236,0)	0,0	0,0	4 040,8	(14,9)	1 300,0	0,0	5 325,9	0,0	(264,0)	0,0	0,0	5 061,9
FONCT. AUTRES DÉP.														
- COMMUNICATIONS	174,6	0,0	0,0	0,0	174,6	(2,6)	0,0	0,0	172,0	0,0	[illegible]	0,0	0,0	158,9
- SERVICES	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1 585,0	0,0	0,0	1 585,0
- ENTRETIEN	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
- LOYERS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
- FOURNITURES	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
- ÉQUIPEMENT	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
- AUTRES DÉPENSES	7,0	0,0	0,0	0,0	7,0	(0,1)	0,0	0,0	6,9	0,0	13,1	0,0	0,0	20,0
SOUS-TOTAL	181,6	0,0	0,0	0,0	181,6	(2,7)	0,0	0,0	178,9	0,0	1 585,0	0,0	0,0	1 763,9
TOTAL	5 458,4	(1 236,0)	0,0	0,0	4 222,4	(17,6)	1 300,0	0,0	5 504,8	0,0	1 321,0	0,0	0,0	6 825,8
CAPITAL - AUTRES DÉP.														
- ÉQUIPEMENT	600,0	(600,0)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TRANSFERT														
- TRANSFERT	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PRÊTS PLACEMENTS AVANCES														
- PRÊTS PLACEMENT AVANCES	1 000,0	(1 000,0)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL	7 058,4	(2 836,0)	0,0	0,0	4 222,4	(17,6)	1 300,0	0,0	5 504,8	0,0	1 321,0	0,0	0,0	6 825,8
EFFECTIFS														
CADRES	9,0	0,0	0,0	0,0	9,0	0,0	9,0	0,0	9,0	0,0	0,0	0,0	0,0	9,0
PROFESSIONNELS	62,0	0,0	0,0	0,0	62,0	0,0	0,0	0,0	62,0	0,0	0,0	0,0	0,0	62,0
TECHNICIENS	18,0	0,0	0,0	0,0	18,0	0,0	0,0	0,0	18,0	0,0	1,0	0,0	0,0	19,0
SUP. BUREAU	33,0	0,0	0,0	0,0	33,0	0,0	0,0	0,0	33,0	0,0	(1,0)	0,0	0,0	32,0
OUVRIERS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SOUS-TOTAL EFF. RÉG.	122,0	0,0	0,0	0,0	122,0	0,0	0,0	0,0	122,0	0,0	0,0	0,0	0,0	122,0
SOUS-TOTAL EFF. OCC.	(1,0)	0,0	0,0	0,0	(1,0)	0,0	0,0	0,0	(1,0)	0,0	40,0	0,0	0,0	39,0
TOTAL RÉG. + OCC.	121,0	0,0	0,0	0,0	121,0	0,0	0,0	0,0	121,0	0,0	40,0	0,0	0,0	161,0
F - 301	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Formulaire 1 (suite)

4 REVUE DES PROGRAMMES

ÉLÉMENT DE PROGRAMME AJUSTEMENT ET RÉAMÉNAGEMENT

1. IDENTIFICATION	Numéro	Titre
Ministère	350	ÉDUCATION
Programme	01	Administration
Élément	07	Direction des services informatiques aux réseaux
Activité du projet		

Mission	Domaine	Secteur
Éducative et culturelle	Éducation	Administration et s

2. DESCRIPTION DES AJUSTEMENTS MÉCANIQUES

Sous-catégories No	Titre	Montant ($ 000)	Explication
	Capital, autres dépenses	600,0	Dans le cadre du programme d'introduction de la micro- matique dans l'enseignement, le Ministère se propose moderniser le réseau de télécommunication par la réal d'immobilisations. En principe, le compte de télécomm tion ne peut être utilisé pour cette fin. Le MEN dem Secrétariat du Conseil du trésor d'examiner la façon servir de ce compte afin de combler les besoins en inv sations.
	Équipement (08)		
	Prêts, placements et avances	1 300,0	Maintien de la marge de sécurité du fonds renouvelable regard du fonds de roulement bancaire. Cette somme e remise au fonds consolidé.
	Autres rémunérations	1 300,0	Demande d'une somme de 1 300,0 $ afin de couvrir les du personnel occasionnel pour l'année entière. Voir CT #144663.
		1 employé de bureau	Transfert du poste #0198, 221 de la DSAS au secteur d l'administration à la DSIR. Le poste est auto-financé par un transfert de crédits de la catégorie Autres ré nérations (02) à Traitements (01).
	Traitement (01)	32,0	
	Autres rémunérations	(32,0)	
	TOTAL	2 900,0	

3. DESCRIPTION DES RÉAMÉNAGEMENTS BUDGÉTAIRES

Sous-catégories No	Titre	Montant ($ 000)	Provenance ou utilisation des ressources
	Fonctionnement		
	Traitement (01)	(37,0) 1 prof.	Transfert du poste #0712, lui de la DSIR à la Directi communications du secteur de l'administration.
	TOTAL	(37,0)	

Amendement de poste entre déc. 1982 et 3/08/1983

-$ professionnels
+$ employés de bureau

Le poste 0611-047 est considéré comme technicien et non employé de bureau

+1 technicien
-1 employé de bureau

Formulaire 2

SOMMAIRE MINISTÉRIEL DU PLAN DE RANGEMENT [illegible]IVITÉS MOINS PRIORITAIRES
EXERCICES 1985-[illegible]
(en milliers de dollars 84-85)

Ministère:_____ Date:_____

PR	ÉL	ACTIVITÉ	1985-86		1986-87		1987-88	
			$	effectif	$	effectif	$	effectif

58

page___ de___

Formulaire 3

PLAN DE RANGEMENT DES ACTIVITÉS MOINS PRIORITAIRES
Description des activités compressibles et de leur impact
Exercice 198_ - 198_

Ministère:_____ Date:_____
Programme:__ Élément:__

ACTIVITÉ ET DESCRIPTION DE LA MESURE ENVISAGÉE	DESCRIPTION DES IMPACTS (Voir directive)	EN MILLIERS DE $ 1984-1985	EFFECTIF PERMANENT

page___ de___

Formulaire 4

PLAN DE RANGEMENT DES NOUVELLES ACTIVITÉS
EXERCICE 1985-1986
(en milliers de dollars 84-85)

Ministère: _____ Date: _____

PRIORITÉ N°	TITRE DE L'ACTIVITÉ	DESCRIPTION SOMMAIRE	1985-86		1986-87		1987-88	
			$	effectif	$	effectif	$	effectif

page___ de___

Formulaire 5

DOSSIER DE PROGRAMMES 1985-1986

LA REVUE DES PROGRAMMES

ÉLÉMENT DE PROGRAMME, ACTIVITÉ OU PROJET : FICHE SYNTHÈSE

1. IDENTIFICATION	Numéro	Titre
Ministère Programme Élément Activité ou projet		
Mission	Domaine	Secteur

2. DESCRIPTION

3. PRODUCTION

Type de production	Quantité	
	1984-1985	1985-1986

4. ALLOCATION DES RESSOURCES ($' 000)

Super-catégories	1984-1985	1985-1986					
	Crédits	Envelop. de base	Ajust. mécan.	Réamé. budgét.	Budget de base	Réservé Conseil du trésor	Réservé Conseil du trésor
1. Fonctionnement - Personnel 2. Fonctionnement - Autres dépenses 3. Capital - Personnel 4. Capital - Autres dépenses 5. Transfert 6. Prêts, Placements et Avances							
TOTAL							
Employés permanents Employés occasionnels							
Total (personnes-années)							

5. CRITÈRE D'ÉVALUATION

6. RESPONSABLE DE L'ÉLÉMENT

7. ESQUISSE DE L'INFRASTRUCTURE

A

B

C

D

C.T. DTB 6/73.3 C[illegible]

Formulaire 6

DOSSIER DE PROGRAMMES 1985-1986

LA REVUE DES PROGRAMMES

SOMMAIRE DU PROGRAMME

1. IDENTIFICATION	Numéro	Titre
Ministère		
Programme		
Mission	Domaine	Secteur

2. PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIFS 1985-1986	
Problématique	
Objectifs	

3. PRODUCTION	Quantité	
Type de production	1984-1985	1985-1986

4. ALLOCATION DES RESSOURCES ($'000)

Élément		1984-1985	1985-1986					
No	Titre	Crédits	Enveloppe de base	Ajust. mécanique	Réaménag. budgétaire	Budget de base	Réservé au Conseil du trésor	Réservé au Conseil du trésor
TOTAL								
Employés permanents Employés occasionnels								
Total (personnes-années)								

5. CRITÈRE D'ÉVALUATION

6. RESPONSABLES
Sous-chef responsable
Responsable opérationnel

C.T. DTB 6/73

Formulaire 7

C.T. DTB 6/73 1 4(1)

1. IDENTIFICATION	Numéro	Titre
Ministère		

SOMMAIRE DU MINISTÈRE

DOSSIER DE PROGRAMMES 1985-1986
LA REVUE DES PROGRAMMES
SOMMAIRE DU MINISTÈRE

6.3

2. ALLOCATION DES RESSOURCES ($ 000)

PROGRAMME		1984-1985	1985-1986					
Pr. No	Titre	Crédits	Enveloppe de base	Ajustement mécanique	Réaménagement budgétaire	Budget de base	Réserve au Conseil du trésor	Réserve au Conseil du trésor
Total (ou Sous-total)								
Employés permanents Employés occasionnels								
Total (personnes-années)								

Formulaire 8

1. AVRIL À JUIN

1.1 Détermination de la politique budgétaire et du cadre financier

1.1.1 Approbation du cadre financier et des paramètres du Conseil du Trésor

1.1.2 Calcul de l'enveloppe de base du MEQ

2. JUILLET À DÉCEMBRE

2.1 Revue des programmes

2.1.1 Préparation par le ministère et la GRICS d'une proposition de budget de base

2.1.2 Évaluation par le Conseil du Trésor des propositions et détermination des enveloppes de base

2.1.3 Appréciation des demandes additionnelles et des enveloppes additionnelles et finales

3. DÉCEMBRE ET JANVIER

3.1 Préparation par la GRICS des prévisions budgétaires détaillées

4. DÉCEMBRE À MARS

4.1 Préparation par la GRICS de la programmation des activités

5. FÉVRIER À MAI

5.1 Préparation du Livre des crédits et adoption des Lois des subsides.

5.2 Présentation au Conseil d'Administration de la GRICS des prévisions budgétaires (en février-mars)

G: processus budgétaire au gouvernement du Québec à l'intérieur duquel oeuvre la GRICS

Borgeat, Dussault, Ouellet et al. 1982; p. 152 et ss.

H: Cheminement des prévisions budgétaires

Voyons maintenant, de l'intérieur, comment le processus se poursuit et comment cela est vécu par la GRICS. Nous décrirons les documents budgétaires, dans lesquels on inclut les plans de travail et les documents de suivi budgétaire apparaissant sous deux formes, soit mensuelle et trimestrielle.

5.1.5 Les documents budgétaires de la GRICS

Il existe deux sortes de documents budgétaires à la GRICS: les plans de travail et les documents de suivi budgétaire.

5.1.5.1 Les plans de travail

5.1.5.1.1 Les plans d'effectifs

Chacun des chefs des cinq directions soumet en janvier le détail de son plan de travail pour la prochaine année débutant en juillet. Ce plan contient les prévisions de dépenses en ressources humaines pour couvrir les activités dites "de base" pour l'année qui s'en vient.

Dans son plan de travail, le gestionnaire présente un état des ressources humaines dont il s'est servi pendant l'année courante, et ce, pour chacune des activités. Dans une deuxième étape le gestionnaire inscrit pour la même activité ses besoins de base pour l'année à venir, qui se traduisent en variations par rapport à l'année courante. Ensuite, dans un commentaire, le gestionnaire indique le pourquoi de la variation par quelques mots de justification: la plupart du

temps, il s'agit d'un besoin nouveau à satisfaire, ou d'un besoin qui n'existe plus. Ce travail est fait pour chacune des unités de travail qui compose la division ou la direction.

Dans le cas du Service des systèmes collectifs, (Direction des services à la gestion, dans l'organigramme) le gestionnaire présente une synthèse de ses demandes sous forme de devis décisionnel, comportant des alternatives d'activités en fonction du niveau de ressources allouées. Par exemple pour un niveau de ressources déterminées, un nombre spécifique d'activités sont possibles; pour un niveau de ressources inférieur, moins d'activités sont possibles etc... Toujours dans le cas de cette direction, le plan d'effectifs englobe cinq ans soit la dernière année, l'année courante et trois années à venir.

Les demandes des gestionnaires, dans leurs plans d'effectifs, utilisent l'A/P (l'année/personne) comme unité de mesure. Les plans de travail sont soumis en janvier.

5.1.5.1.2 Le plan d'équipement

Le plan d'équipement présente les prévisions de dépenses en équipements informatiques (y compris les équipements de bureautique, de télématique et les logiciels), pour chacune des directions et divisions, de même qu'une synthèse des demandes globales de l'organisation, pour l'année en cours. Il nous trace de plus le portrait de la dépense prévue en équipement au 30 juin 1985.

Le document présente comme premières informations le montant d'argent non dépensé l'année précédente, le montant alloué pour l'année en cours, les dépenses encourues à ce jour et les dépenses à venir. Comme objets de dépenses, on retrouve deux catégories: les équipements et les logiciels. L'étalon de mesure est le dollar($). On ne retrouve pas, comme dans le plan d'effectifs, de niveau de dépenses à partir duquel le lecteur peut juger d'une dépense pour les activités dite "de base" et celles qui ne le sont pas. Ce rapport est préparé par les gestionnaires en février. Les prévisions couvrent l'année à venir sans plus.

5.1.5.1.3 Le dossier des priorités

Ce document origine de la tournée de consultation qui s'est tenu à travers le Québec à l'automne 1983. Il est structuré en trois catégories de priorités, soit celles qui sont de type A, c'est-à-dire qu'elles touchent des dossiers majeurs et considérés prioritaires par les membres du comité de direction; les priorités de type B, soit celles qui représentent des dossiers prioritaires et importants et finalement les priorités de type C qui sont des dossiers importants mais non prioritaires. A l'intérieur de chacune de ces catégories de priorités, des activités spécifiques sont énumérées et un échéancier leur est accolé.

5.1.5.1.4 Le calendrier de gestion

Le calendrier de gestion "présente les principales activités cycliques de la GRICS pour l'exercice 1984-1985" (GRICS, 1985a, p. 5). Le document est structuré de la façon suivante:

La première partie traite des activités à accomplir par la direction de la GRICS, notamment la session de planification du conseil d'administration, celle du conseil de direction, le plan d'action en fonction des priorités, objectifs et orientations, le plan général de travail et les prévisions budgétaires.

La deuxième traite de la planification, entre autre du plan triennal de mise en marché, de la réunion nationale...

La troisième se rapporte aux activités de fonctionnement comme celles de l'établissement de la tarification, de la distribution des ressources humaines et financières, du développement des ressources humaines, des suivis budgétaires et des rapports financiers. La quatrième partie est consacrée aux autres activités.

À l'intérieur de ce calendrier, chacune des activités se détaille ainsi: Sa définition, son contenu, un responsable, une date de réalisation et une description des rôles des intervenants.

5.1.5.2 Les documents d'information budgétaire

Dans cette catégorie de documents on retrouve les suivis budgétaires mensuels et les rapports financiers et budgétaires trimestriels.

5.1.5.2.1 Les suivis budgétaires mensuels

Les rapports de suivi budgétaire sont sortis mensuellement et couvrent les items suivants: 1) un tableau-synthèse par nature de revenu couvrant tous les fonds. 2) des sommaires par unité administrative, par objet de dépenses pour les opérations courantes et 3) des sommaires par unité administrative et par objet de dépenses pour les immobilisations. On trouvera dans l'annexe E le suivi budgétaire mensuel pour la période du 1er juillet 1984 au 31 décembre 1984.

Le tableau-synthèse par nature de revenu incluant tous les fonds résume d'un coup d'oeil les revenus réalisés à ce jour et ceux anticipés d'ici la fin de l'année financière. Le classement est fait par sources de revenus. Ces sources sont au nombre de 5: 1) Consultation, Recherche et Développement 2) Systèmes collectifs et logiciels non-applications 3) L'ordinateur central 4) La Réunion Nationale et 5) Autres revenus.

Relativement aux opérations courantes, un rapport nous fournit le détail des dépenses par unité administrative en identifiant les montants de dépenses alloués, des montants qui sont entammés (engagés), et la disponibilité. Le document ne décortique cependant pas les catégories de dépenses, ni ne fait de référence aux activités touchées par ces dépenses.

Un deuxième rapport, le Sommaire par Objets de Dépenses ventile quant à lui toutes les dépenses de la GRICS en catégories et sous-catégories de dépenses; les grandes catégories sont les suivantes: 1) salaires 2) contributions de l'employeur 3) frais de voyage 4) fourniture et matériel 5) services honoraires et contrats et 6) autres dépenses. Ce document est donc une synthèse de toutes les dépenses de la GRICS, sauf celles touchant les immobilisations puisque deux tableaux leur sont consacrés explicitement.

En effet, le premier de ces tableaux nous renseigne sur les dépenses à jour de chacune des unités administratives de même que de la disponibilité par rapport à un montant de base. Ce tableau est structuré de la même façon que le Sommaire des Unités Administratives des Opérations courantes. Le tableau suivant s'intitule "Sommaire par Objet de Dépenses". Les objets sont catégorisés de la façon suivante: Matériel informatique, Logiciel et Achat de matériel pour EDUPAC-RÉSEAU.

5.1.5.2.2 Les documents financiers et budgétaires trimestriels

Un ensemble de huit rapports se trouvent condensés pour nous fournir une information détaillée sur différents aspects financiers de la GRICS. Nous allons examiner succinctement chacun de ces rapports. On trouvera ces rapports à l'annexe F.

5.1.5.2.2.1 Sommaire trimestriel des revenus et des dépenses

Ce rapport fait l'état de la situation sur les revenus et dépenses de la GRICS, pour une période donnée (Du 1 juillet au 31 décembre 1984). Il s'en dégage soit un surplus, soit un déficit. Cet état n'est pas ventilé par catégories de revenus, non plus que par catégories de dépenses.

5.1.5.2.2.2 Sommaire trimestriel par nature de revenu

Nous avons vu plus tôt le même rapport sous sa forme mensuelle.

5.1.5.2.2.3 Sommaire trimestriel par objet de dépenses

Ce rapport est semblable au rapport mensuel intitulé "Sommaire par Objet de Dépenses" à l'exception que les directions et les divisions sont considérées comme des objets de dépense.

Les objets de dépenses sont dans le présent cas les unités administratives. Pour chacune d'elles, il est fait mention du montant alloué, des montants engagés, de même que de la dépense totale prévue.

5.1.5.2.2.4 Sommaire trimestriel par objet de dépenses

Il s'agit d'un rapport que nous avons vu sous sa forme mensuelle plus tôt.

5.1.5.2.2.5 Budget de caisse

Ce rapport fait ressortir les entrées et sorties de fonds de la GRICS par mois pour les mois à venir. On présume que les montants sont en (000$).

5.1.5.2.2.6 Évolution des revenus par provenance

Ce tableau présente le portrait de la clientèle. Dans l'exemple cité, les revenus pour la période débutant en juillet 1984 et se terminant en décembre 1984 sont comparés avec ceux de la même période l'année passée. De plus, le tableau nous donne le poids relatif de chacun des clients de la GRICS. Par exemple, on voit que les revenus des commissions scolaires comptent pour presque 69% de l'ensemble des revenus de la GRICS et que la part du gouvernement se situe à un peu moins de 21%.

5.1.5.2.2.7 Classement chronologique des comptes à recevoir

Les comptes à recevoir sont classés d'après leur date d' échéance. Ainsi, on remarque que les comptes de 0 à 30 jours comptaient pour 94% au 31 octobre 1984 et qu'en décembre ils sont de l'ordre de 36%. Ceux dont l'âge est de 30 à 60 jours comptent pour 40% alors qu'ils comptaient pour 0% en octobre 1984. On remarque aussi que les comptes qui ont plus de 150 jours totalisent 206 560$.

5.1.5.2.2.8 Liste des comptes à recevoir de 90 jours et plus

Les clients possédant des comptes en souffrance de plus de 90 jours au 31 décembre 1984 sont énumérés dans ce tableau.

5.1.5.2.2.9 Les états financiers

Le bilan, ainsi que l'état des résultats sont présentés dans les prochains tableaux. Il est à remarquer que les surplus de la GRICS se sont élevés à 318 000$ pour l'année financière se terminant le 31 mars 1984.

Ce deuxième ensemble d'informations budgétaires que nous venons rapidement de décrire pourrait être classé en deux catégories distinctes: une première catégorie qui serait des documents de suivi budgétaire comme le sommaire par nature de revenu, le sommaire par unité administrative et le sommaire par objet de dépense, que ce soit pour les dépenses courantes ou pour les immobilisations. À cette catégorie on pourrait ajouter l'état de revenus et dépenses et le budget de caisse.

Une deuxième catégorie serait l'ensemble des documents à caractère informatif comme par exemple l'évolution des revenus par provenance, le classement chronologique des comptes à recevoir et la liste des comptes à recevoir de 90 + jours.

Dans le cadre de notre travail nous ne retiendrons que la première catégorie de documents.

5.2 PREMIER DIAGNOSTIC SUR L'AUTONOMIE DE GESTION

Après avoir établi la position de la GRICS dans la structure du MEQ, ce qui frappe immédiatement l'observateur c'est, comme dirait Pascal, sa petitesse dans une aussi vaste étendue. Au niveau de l'ensemble des opérations gouvernementales, l'importance de la GRICS est beaucoup moindre que le "septième élément" du programme de l'administration du MEQ!. Le poids des orientations, le nombre des intervenants et la multitude des contrôles font de l'organisme une entité négligeable dans la mécanique gouvernementale. Il faut noter que depuis 1981, cette situation est légèrement moins oppressante depuis la mise en vigueur de la comptabilité par fonds renouvelable permettant à la GRICS de s'approvisionner en intrants nécessaires à sa production à même les revenus de la vente de ses biens et services. Cette étape intermédiaire devrait se terminer le mois de juillet lorsque la GRICS se séparera définitivement du MEQ. Voyons quelle est réellement l'autonomie de la GRICS dans chacune des catégories de dépenses. (Les montants sont en 000$)

Super-catégorie de fonctionnement:

Catégorie 1: traitement (5 045): Cette catégorie est budgétisée par le Conseil du trésor.

Catégorie 2: autres rémunérations: N/A

Catégorie 3: transports et communications(280,8): Budgétisé par la GRICS.

Catégorie 4: services professionnels et administratifs (211,2) budgétisé par la GRICS et télécommunication (2 134,4): Budgétisé par le MEQ.

Catégorie 5: entretien et réparations(537,4): Budgétisé par le fonds renouvelable des équipements du Service général des achats.

Catégorie 6: loyer(1 886,4): Idem

Catégorie 7: fournitures et approvisionnement(183): Idem

Catégorie 11: autres dépenses et sous-traitance: Budgétisé par la GRICS.

Catégorie 12: (3 345,3): service de la dette: Budgétisé par le ministère des Finances.

Super-catégorie de dépenses en capital

Catégorie 8: matériel et équipements:(2 800) Budgétisé par la GRICS et approuvé par SGA

Catégorie 9: terrains et immeubles: Budgétisé par la Société immobilière du Québec.

Les comptes ministériels de poste et messageries, de même que celui de la téléphonie sont budgétisés respectivement par la Société immobilière du Québec et par le ministère des Communications. La loi confère au Service général des achats la responsabilité d'orienter tous les achats faits pour l'ensemble du gouvernement; cette loi touche tous les ministères et organismes. En ce qui concerne les équipements informatiques, le SGA est aidé par le Bureau central de l'informatique qui le conseille en ce domaine. C'est ce qui explique qu'aucun achat ou location, d'un montant supérieur à 1 000$, ne peut être fait sans passer par le SGA, ou le BCI, pour ce qui est des équipements informatiques.

Super-catégorie de transfert

Catégorie 10: transfert: N/A

Cette catégorie de dépenses s'applique seulement aux transferts sociaux à l'échelle gouvernementale. C'est ici qu'apparaissent les montants versés aux commissions scolaires, pour défrayer leur fonctionnement, leurs investissements et les dépenses encourues par le service de leur dette.

Si nous allons voir ce qui se passe du côté du réseau d'enseignement primaire et secondaire public, nous noterons que la structure globale de budgétisation est à peu de choses près la même que la structure de programmes du MEQ, le réseau des commissions scolaires s'intègrant au programme quatre (Enseignement primaire et secondaire public) du secteur de l'enseignement, qui fait partie du domaine de l'éducation; le réseau concourre à la mission éducative et culturelle du gouvernement. Au niveau inférieur (l'infrastructure), la nomenclature des éléments budgétaires diffère un peu de celle qui existe à la GRICS. La structure est cependant fondée sur la même logique et est centrée sur la notion de "fonction". Voir la figure I. Elle se nomme la structure d'activités.

I : La structure d'activités d'une commission scolaire (MEQ, 1983, pp.5 à 15)

A partir du moment où les montants d'argent, qui apparaissent à la catégorie 10 du budget du MEQ, sont transférés aux commissions scolaires, celles-ci sont responsables de leur gestion. Cette autonomie de gestion de la part des commissions scolaires amène une brisure dans la structure de programmes du MEQ, et constitue l'origine de la création de la structure d'activités.

Cette structure, comme on le voit par la figure I a été construite à partir des objectifs des commissions scolaires, qui sont de produire quatre extrants:

1) des activités éducatives
2) des activités complémentaires à ces activités éducatives
3) des activités de gestion
4) et des activités connexes, s'il y a lieu (MEQ, 1983)

Ces activités de premier niveau sont en quelque sorte les objectifs de toute commission scolaire. Chacun de ces objectifs englobe un certain nombre de champs d'activités qui sont ni plus ni moins que les domaines d'action, comme dans le cas de la structure de programmes du MEQ. Des activités spécifiques (ou moyens d'action) sont élaborés dans chacun des champs d'activités et forment le niveau III de la structure et les sous-activités forment le niveau IV. La budgétisation s'opère en associant les coûts à chacune des activités et sous-activités, selon des catégories (nature) de dépenses et en agrégeant chacun des niveaux vers le haut pour en arriver à établir le coût d'une fonction, par exemple le coût de la fonction éducative. Un système de codification assez complexe complète le système. Ce système de budgétisation bien adapté au cas des commissions scolaires, l'est aussi pour le ministère.

Retenons de ce qui vient d'être écrit, que dans tout processus de gestion, certaines fonctions sont essentielles. Ces fonctions sont actives quand il y a planification à moyen et long terme des activités, programmation de ces activités en regard d'objectifs à plus court terme, quand il y a budgétisation et finalement lorsqu'est présente l'évaluation des résultats en fonction des objectifs visés. Dans un cadre d'autonomie de gestion, on s'attend à retrouver ces quatre fonctions.

La planification

Au plan gouvernemental, cette fonction est exercée par le Conseil des ministres qui, se basant sur les revenus escomptés, les dépenses incompressibles et l'importance des nouveaux projets, forme le cadre à l'intérieur duquel évolueront les activités gouvernementales. Au plan de la gestion de la GRICS, cette fonction est dévolue au Conseil d'administration qui projette sur trois ou cinq ans les orientations de l'organisation, fondées sur une bonne connaissance du marché des biens et services informatiques (aussi bien bureautiques que télématiques) et surtout de la demande pour que la GRICS, qui constitue l'offre, puisse s'y adapter rapidement.

L'allocation des ressources

De la même façon que les ministères et le Conseil du trésor allouent leurs ressources en fonction des objectifs généraux du gouvernement, les gestionnaires de la GRICS ont la tâche de faire les analyses de rentabilité qui feront en sorte qu'une orientation générale donnée soit convertie en objectifs opérationnels et qu'à chaque objectif opérationnel correspondent des activités les plus susceptibles d'en amener la réalisation.

La budgétisaton

Cette fonction consiste à convertir les activités en coûts et à en contrôler la pertinence avec les montants alloués par l'Assemblée nationale. Les gestionnaires de tous les niveaux sont responsables de cette fonction puisqu'elle est liée directement à la tâche de gestion des ressources, dont elle est un des éléments essentiels. À la GRICS cette activité de budgétisation relève donc aussi de tous les gestionnaires qui ont la charge de structurer au meilleur de leur connaissance les ressources dont ils disposent pour atteindre les objectifs. L'importance des coûts est directement proportionnelle à la structuration des ressources. Une fois les coûts des activités établis, l'agrégation vers le haut fait ressortir les coûts des objectifs, des orientations et des missions.

L'évaluation

Cette fonction consiste à faire le point de façon régulière et permanente sur les résultats atteints, à l'aide d'indicateurs d'efficacité préalablement établis lors de la planification opérationnelle, sur l'utilisation des ressources, à l'aide d'indicateurs d'efficience et sur l'impact de l'organisation à l'aide d'indicateurs d'impact. Évaluer c'est se demander: "Est-ce que l'organisation est performante?" et dire pourquoi!

La tentation d'appliquer ce système au cas de la GRICS est grande, mais la prudence nous dicte d'approfondir davantage notre étude, en tenant compte des particularités de la GRICS, dont la dépendance du marché (l'offre et la demande de services informatiques) n'est pas la moindre. Au fait, qui est la GRICS?

Avant de s'engager à fond dans le processus de décentralisation budgétaire, il est impérieux de connaître l'organisation dans laquelle doit s'opérer cette décentralisation. De la même façon que la structure d'activités répond à un besoin singulier propre aux commissions scolaires, la GRICS est une organisation unique pour laquelle des solutions uniques doivent être apportées.

5.3 RÉSULTATS DES ENTREVUES AVEC LES GESTIONNAIRES

Il ressort assez clairement que la GRICS entretientdes liens très étroits avec son environnement. On observe aussi que cet environnement est assez différencié.

Chaque unité administrative a des contacts officiels avec ses clients; on nomme ces comités "permanents ou aviseurs"; ils regroupent des membres de la GRICS et des clients (la plupart sont des commissions scolaires). Leur pouvoir est très fort, en ce sens qu'ils peuvent dicter à la GRICS une ligne de conduite en matière de produits à offrir. Ces comités permanents sont positionnés à titre de conseil auprès du Conseil d'Administration. La GRICS est aussi en relation avec des groupes d'usagers dans différents domaines d'activités (groupes d'usagers b-1000*), des groupes temporaires (comité ad hoc sur la facturation). Elle entretient des rapports externes avec d'autres intervenants que ceux des commissions scolaires, comme par exemple le comité directeur de la micro informatique en pédagogie (Ministère de l'Éducation) et la table informatique des collèges.

Les comités permanents et aviseurs ont leurs mots à dire au sujet de la planification des activités de la GRICS, particulièrement en ce qui traite des plans de développement des logiciels non-application, du plan des équipements, du

---

* Il s'agit d'un modèle d'ordinateur

plan de recherche et expérimentation, du plan de développement des systèmes collectifs, du plan de développement en pédagogie et du plan d'action en bureautique et télématique (Voir annexe C). La GRICS a mis sur pied une structure de concertation la joignant de façon intime à sa clientèle. Cette concertation nous apparaît poussée au point d'utiliser le terme d'"harmonisation"** pour la définir (Ouellet, 1983).

L'environnement nous apparaît aussi différencié à un point tel qu'il nous faut en parler. Quand on demande aux gestionnaires de définir leur environnement, deux types de réponses sont offertes 1) les clients sont les commissions scolaires 2) les clients sont les commissions scolaires, les collèges, les universités, en général les organisme d'enseignement et on y inclut la GRICS. Cette différenciation au niveau de l'environnement ne peut faire autrement que de se refléter au sein de l'organisation, et particulièrement à l'intérieur du processus d'allocation des ressources. Le cas est particulièrement vrai pour la direction du traitement de l'information. À priori, l'environnement de cette direction apparaît beaucoup plus vaste et les besoins à satisfaire (dont ceux de la GRICS elle-même) semblent beaucoup plus nombreux: À l'interne, la direction du traitement de l'information doit satisfaire aux besoins des autres directions et, à l'externe, elle doit satisfaire aux besoins des commissions scolaires, des collèges et des autres clients. Cette différenciation a un impact sur l'allocation des ressources dont dispose cette direction.

** Au sens d'imbrication.

Les objectifs sont clairs pour les gestionnaires qui font partie du Conseil de direction de la GRICS. En effet, les chefs de division que nous avons interviewés participent activement à la mise sur pied des objectifs et concourent à leur atteinte. La même harmonie de pensée n'est pas apparente quand nous observons les réponses des chefs de section; ceux-ci manifestent en effet le plus grand désir d'en connaître davantage sur les objectifs de l'organisation afin d'y participer plus activement. Comme nous l'avons dit plus haut, la GRICS est intimement mêlée à son environnement, par le moyen des comités permanents et les comités aviseurs. À l'intérieur de ces comités participent activement les chefs de section. Qui plus est, et cela est vérifié à l'intérieur de la Direction du service à la gestion, leur feedback est nécessaire à la confection des plans de travail. On observe donc une brisure dans la diffusion des objectifs, d'autant plus importante qu'elle peut se répercuter sur la clientèle.

Dans la description de la mission de la GRICS, de même que dans la définition des grandes orientations, nous observons peu d'objectifs quantifiables. Dans le contexte qui nous occupe, c'est-à-dire celui de la programmation et de la budgétisation, cet élément est plus ou moins important, mais il prendra toute son importance quand viendra le temps de faire l'évaluation des résultats obtenus.

Dans son ensemble, la structure qui opérationnalise les activités de la GRICS nous apparaît "organique". En effet comme nous l'avons vu précédemment quand nous avons parlé de l'environnement, la GRICS est toute imprégnée de son environnement par ses comités permanents, aviseurs, temporaires et externes. On est loin de la structure bureaucratiste qui se caractérise par une hiérarchie écrasante et une lenteur dans la prise de décision. À l'opposé aussi de la bureaucratie gouvernementale, on observe une implication très profonde des managers de première

ligne (les chefs de section) dans leur environnement. Ces derniers amènent à l'organisation le feedback des clients, que se soit en termes de leurs besoins futurs, ou encore des problèmes éprouvés avec les services qu'ils consomment actuellement. Cette structure semble particulièrement adaptée au domaine changeant dans lequel oeuvre la GRICS. La présence dans l'environnement des chefs de section est un puissant ressort pour une prise de décision rapide.

À l'interne, on observe que la structure n'est pas uniformisée. Dans la Direction des services de la gestion, on retrouve une structure par domaine, par projets et par activités. On entend par domaine, l'ensemble des caractéristiques semblables de certains produits. Par exemple, dans la division des systèmes administratifs, on traite trois domaines: la rémunération, les équipements et la finance, et l'administration. À ces domaines sont reliés des projets spécifiques et, à chacun des projets correspondent une série d'activités.(voir la figure J)

Dans la Direction du traitement de l'information, on a [illegible] tendance à retrouver une structure plus fonctionnelle, faisant appel à des ressources spécialisées. C'est le cas à la section de la télécommunication, et dans une moindre mesure au centre de traitement. Dans ce dernier cas, le centre opérationnel est contrôlé par des équipes spécialisées, oeuvrant dans le secteur des opérations et de l'entretien; en revanche, le support du centre opérationnel est composé d'équipes elles aussi spécialisées, mais polyvalentes: un des membres pouvant à la rigueur se faire remplacer pendant un moment par un autre. À la direction du service à la clientèle, la structure est fondée sur un découpage géographique; chacun des représentants se voyant attribué une région donnée.

J: Structure de gestion à la Division des systèmes administratifs

Les conflits semblent jouer un rôle mineur à l'intérieur de chacune des directions. Chacun des conflits qui se présente est réglé rapidement de façon efficace. En revanche, les gestionnaires interviewés ont fait mention d'un malaise à l'intérieur de l'organisation globale. Sans que l'on soit capable d'établir clairement la solution à ce malaise, il semble que la cause soit "les changements" que vit cette organisation depuis déjà quelques années. La GRICS n'en est pas à son premier changement depuis 1980: scission du SIMEQ en 1981, création de la GRICS en 1983 et scission avec le ministère en 1985!...

Cette problématique est accentuée par la perception que chacun de ces groupes a des rôles joués dans la mission de l'organisation. Il est inutile d'aller plus dans le détail concernant cette dysfonction, s'agisse-t-il de dire que le problème a ses fondements, à ce qu'il nous semble, dans une perception de rôle par rapport à des objectifs qui ne sont peut-être pas définitifs et qu'il débouche sur la structuration des ressources actuelles.

À l'heure actuelle, il ne semble pas exister de systèmes formels de récompenses à la GRICS. Parmi les gestionnaires interviewés, peu considère la fiche d'évaluation comme un instrument jouant dans ce sens. Chacun cependant est bien conscient de l'importance d'un tel outil puisqu'à leur façon les gestionnaires en gèrent un: que ce soit par l'octroi de montants pour la formation du personnel plus méritant, ou encore par le soulignement d'événements importants. La valeur de l'outil est acquise, ses modalités d'application sont

cependant à discuter. En revanche, tous sont bien conscients qu'un système de récompense mal administré peut avoir des effets négatifs importants sur l'organisation et, comme d'aucuns l'ont fait remarquer, qui dit récompense , dit aussi, en corollaire, punition. À l'heure actuelle, chaque gestionnaire a son propre système de récompenses qui fonctionne bien.

Par rapport à la définition que nous en avons donnée plus haut, c'est-à-dire la tenue en équilibre des variables que nous analysons, il est très difficile de mesurer le style de leadership dominant dans une organisation. Les réponses des gestionnaires sont loin d'être homogènes là-dessus. Certains gestionnaires ont identifié le Conseil de direction comme l'organe qui maintient en équilibre les variables que nous venons d'étudier. D'autres répondants mentionnèrent le Conseil d'administration, le Directeur Général et encore les "événements".

En conclusion, disons donc que la GRICS entretient des relations très étroites avec son environnement, ce qui lui permet d'avoir des mesures utiles quant aux produits existants, aux nouveaux produits et services à offrir ainsi qu'aux revenus escomptés. On observe aussi une clientèle très différenciée, qui ne se limite pas simplement aux commissions scolaires mais englobe les besoins des collèges, publics et privés, des écoles et d'entreprises privées, de même que du MEQ. Cette différenciation au niveau de la clientèle ne peut faire autrement que d'avoir des impacts à l'interne, en particulier dans l'allocation des ressources pour satisfaire aux besoins de cette clientèle.

Les objectifs sont bien compris par ceux qui les mettent en plan, mais semblent diffus ailleurs dans l'organisation; dans les plans de travail, on observe peu d'objectifs quantifiables.

La GRICS nous apparaît très imprégnée de son environnement et sa structure externe manifeste cet état organique. En revanche, la structure de fonctionnement interne nous apparaît très fonctionnelle (Voir organigramme en annexe A).

Même s'il n'existe pas de système de récompenses formel à l'intérieur de la GRICS, les gestionnaires que nous avons interviewés, sont conscients de son importance, puisque certains ont pris l'initiative d'en mettre un sur pied, mais il est clair qu'il n'y a pas unanimité sur ce sujet parmi les gestionnaires.

Au dire des gestionnaires interviewés, il n'existe pas de problèmes majeurs à l'intérieur des directions, mais bien plutôt un conflit d'orientation qui oppose des tendances différentes dans la vision du nouveau statut commercial de la GRICS.

5.4 DEUXIÈME DIAGNOSTIC QUANT À LA DÉCENTRALISATION BUDGÉTAIRE

Voir tableau à la page suivante

TABLEAU 1: DIAGNOSTIC SUR LA DÉCENTRALISATION BUDGÉTAIRE

VARIABLES	DESCRIPTION	DIAGNOSTIC		COMMENTAIRES/SUGGESTIONS
		CENTRALISATION	DÉCENTRALISATION	
1. Plans d'effectifs	expression des besoins en ressources humaines		X	Ces documents sont produits par les directeurs. Les formulaires qui servent à justifier les demandes d'effectifs auraient avantage à mentionner les orientations de même que les objectifs pour lesquels ils sont exprimés. Le plan d'effectif pourrait couvrir un période de 3 à 5 ans (comme c'est le cas à la direction du service à la gestion). Le plan d'effectif et le plan d'équipements peuvent être vus comme des outils complémentaires et donc intégrés.
2. Plans d'équipements	expression des besoins en équipements		X	idem à 1. Intégration des plans d'effectifs et d'équipements dans un document indiquant: la mission, les orientations, les objectifs opérationnels, les activités (les plans) à réaliser pour atteindre les objectifs, de même que les coûts associés à ces activités, ventilés jusqu'au niveau des catégories de dépenses.
3. suivis mensuels + trimestriels	Prévisions de revenus, dépenses; écarts; budgets de caisse; évolution des revenus	X		Ces documents sont produits par la direction de l'administration et finance. Tant que les directeurs n'auront pas les outils nécessaires pour faire leurs propres prévisions ça pourrait rester comme cela. L'Établissement 1) du prix de revient des activités 2) de standards Faciliterait les analyses d'écarts.

TABLEAU 1: DIAGNOSTIC SUR LA DÉCENTRALISATION BUDGÉTAIRE

VARIABLES	DESCRIPTION	DIAGNOSTIC		COMMENTAIRES/SUGGESTIONS
		CENTRALISATION	DÉCENTRALISATION	
4. Environnement	C'est le lieu des intrants, des extrants, de la clientèle (revenus)	X		L'environnement est différencié, (composé de plusieurs éléments: fournisseurs nombreux technologie changeante, clientèle variée). Le besoin de mécanismes de coordination et d'intégration est présent. Une politique de budgétisation combinée à des procédures d'application et des formulaires spéciaux pourraient répondre à ce besoin. La GRICS est très perméable à son environnement notamment à cause 1) de ses comités permanents et aviseurs et 2) de ses points de contact avec celui-ci (les chefs de section).
			X	
5. Les objectifs	la "raison d'être" de l'organisation	X		Ce point découle du point 4. Le fil directeur qui unit les objectifs, les plans, les activités et les résultats n'est pas apparent. Les documents budgétaires, de même que les plans, mentionnent toujours les activités mais rarement les orientations et les objectifs. Les résultats d'entrevues témoignent d'une faible diffusion des objectifs. En intégrant les activités autour des objectifs par une politique de budgétisation des processus et des formulaires spéciaux, on peut anhihiler les effets de cette situation, au moins par une plus grande diffusion des objectifs.

TABLEAU 1: DIAGNOSTIC SUR LA DÉCENTRALISATION BUDGÉTAIRE

VARIABLES	DESCRIPTION	DIAGNOSTIC		COMMENTAIRES/SUGGESTIONS
		CENTRALISATION	DÉCENTRALISATION	
6. Structure	organisation des ressources	X		On retrouve plus qu'une forme de structure: par domaine, projets et activités à la direction des services à la gestion; fonctionnelle surtout à la direction du traitement de l'information, géographique à la direction du service à la clientèle. L'organigramme à l'annexe A, manifeste une structure très fonctionnelle.
			X	À l'inverse, à cause des points de contacts constants de la GRICS à son environnement, notamment à cause du rôle des chefs de section, on peut dire qu'on tend vers une structure dynamique. Une politique de budgétisation pourrait amoindrir cette dysfonction structurelle. L'implantation d'une structure de programmes comme celle qui existe à la direction des services à la gestion aurait l'avantage de standardiser la méthode d'organisation des ressources et en faciliterait le contrôle.
7. Relations de travail	la gestion des conflits	X		Un conflit d'orientation à ce qu'il semble. Une politique de budgétisation orienterait définitivement les ressources vers l'atteinte des objectifs.
8. Système de récompense	encouragement systématique à l'initiative et à l'atteinte des objectifs	X		Une forme de système de récompense existe dans les unités administratives, mais n'est pas formalisée à l'ensemble de l'organisation. Les réponses des gestionnaires ne sont pas unanimes sur ce sujet.

TABLEAU 1: DIAGNOSTIC SUR LA DÉCENTRALISATION BUDGÉTAIRE

VARIABLES	DESCRIPTION	DIAGNOSTIC		COMMENTAIRES/SUGGESTIONS
		CENTRALISATION	DÉCENTRALISATION	
9. leadership	pondération des variables précédentes		X	participatif et démocratique.
10. processus budgétaire	allocation des ressources	6X	5X	Beaucoup d'acquis sont présents qui favorisent la décentralisation.

Le tableau 1 présente les premiers résultats que nous pouvons tirer de l'analyse des données obtenues par l'étude des documents budgétaires et les entrevues avec les gestionnaires. Comme nous pouvons le constater, il y a plusieurs facteurs qui jouent en faveur de la décentralisation budgétaire à la GRICS: les plans de travail, les plans d'équipement, l'environnement et le leadership. Nous ne nous attarderons pas sur ces points forts. En revanche, nous allons consacrer le reste de notre travail à trouver des solutions aux facteurs qui nous apparaissent favoriser la centralisation, comme par exemple l'environnement, les objectifs, la structure, le système de relation de travail et le système de récompense. Nous allons traiter séparément chacun de ces facteurs.

5.4.1 L'environnement

Le caractère différencié de l'environnement découle directement de l'histoire de la GRICS, à l'époque où elle était intégrée au SIMEQ. Comme nous l'avons vu plus haut, le SIMEQ se voyait de facto desservir tous les organismes d'enseignement. Cet état de fait persiste encore et le réseau télécommunication est un bel exemple de cette différenciation. À l'origine tout les "usagers" circulaient librement sur le réseau, quand la gestion se faisait centralement. Les commissions scolaires, les collèges et même les universités y trouvaient leurs intérêts. Aujourd'hui, à cause de la différenciation des besoins de la clientèle, la gestion de ce réseau est devenue une tâche des plus complexes, à laquelle veulent être mêlés les "clients", chacun voyant combien cette "autoroute" peut être importante pour ses activités quotidiennes. Le MEQ en dépend pour le financement des organismes et les organismes en dépendent pour communiquer entre eux. La GRICS doit donc gérer l'allocation des ressources exigées de la part de chacun des clients du réseau télécommunication dans le contexte d'une demande de plus en plus spécialisée et insistante.

5.4.2 Les objectifs

Les entrevues que nous avons réalisées avec les gestionnaires de la GRICS nous ont permis de déceler que la diffusion des objectifs n'était pas complète dans l'organisation. Cette carence nous apparaît importante, compte tenu que l'organisation n'est pas très grosse et virtuellement rien n'empêche que les objectifs soient communiqués à la base de l'organisation qui, comme nous l'avons vu plus haut, joue un rôle tellement important aux points de contact de celle-ci avec son environnement; en deuxième lieu, l'adhésion des gestionnaires de premier niveau aux objectifs de la GRICS nous apparaît encore plus importante compte tenu du fait que la GRICS vit actuellement des changements fort importants pour son avenir.

L'intégration des objectifs aux plans de travail et ce, de façon formelle, constituerait un pas dans la bonne direction pour résoudre ce problème d'adhésion aux objectifs. Cette simple mesure augmenterait la diffusion des objectifs et il serait plus facile d'en assurer la cohésion. À l'heure actuelle, l'intitulé des plans de travail ne mentionne que les activités comme référentiel; la simple adjonction de la mission, comme premier niveau d'intervention, des orientations comme deuxième et finalement des objectifs opérationnels comme troisième niveau, desquels dépendent en définitive les intrants convertis en activités, permettrait de tirer un bénéfice par une plus grande intégration.

5.4.3 La structure

Nous avons constaté au moyen de nos entrevues que la structure de la GRICS présentait des caractéristiques remarquables de concertation, mais qu'en contre-partie, elle reflétait une différenciation assez marquée à l'interne. Encore là, le seul moyen de diminuer l'effet négatif de cette différenciation est de travailler sur des moyens qui permettent l'intégration des activités de la GRICS. Comme il existe à la Direction des services à la gestion une structure d'organisation qui ressemble à celle de la budgétisation par programme (voir figure 3), on pourrait suggérer que cette structure soit étendue à toute l'organisation; en pratique cela pourrait ressembler au modèle suivant et ce, pour toutes les directions de la GRICS: premier niveau d'objectifs: la mission; deuxième niveau d'objectifs: les orientations et finalement comme troisième niveau d'objectifs les programmes d'activités ou objectifs opérationnels. Après ce troisième niveau, les activités particulières et/ou les projets sont mis en place, et les catégories de dépenses sont ventilées pour chacune de ces activités spécifiques ou ces projets particuliers. Cette façon d'ordonnancer les activités aurait le mérite de n'être pas étrangère à l'organisme, car d'une part, elle se fonde sur la même base que la structure de programmes du MEQ et la structure d'activités des commissions scolaires et, d'autre part, une partie de l'organisation l'utilise. Cette façon de procéder aurait de plus le mérite de rendre facilement contrôlables les objectifs après que des indicateurs d'efficacité et d'efficience eurent été clairement établis au niveau opérationnel, en consultation avec les gestionnaires impliqués et de faire apparaître une base solide sur laquelle pourrait se construire le prix de revient des activités, des programmes, des orientations et des missions.

5.4.4 Les relations de travail

Comme nous l'avons fait remarquer plus haut, à l'intérieur de chacune des directions les conflits se règlent rapidement. En revanche nous avons identifié un conflit qui semble découler de ce qu'on pourrait appeler une "crise de changement". Nous pensons que les recommandations faites au niveau des objectifs et de la structure pourrait avoir des répercussions positives sur cette variable.

La solution à un tel conflit relève cependant plus du domaine de la gestion du personnel que du sujet qui nous occupe, c'est-à-dire la budgétisation, même si l'effet d'intégration des efforts de l'organisation que procureraient les activités liées à un cycle budgétaire suivi ne sont pas à dédaigner. Sur ce sujet, disons simplement que les impératifs liés à l'autofinancement empêche de laisser de côté toute forme de production qui concourrait à l'atteinte des objectifs et la perception des rôles de chacun aurait intérêt à être fondée sur cette prémisse essentielle.

5.4.5 Le système de récompense

À condition d'être bien administré, un système de récompenses peut être un incitatif puissant à la motivation du personnel, et à plus forte raison dans une organisation qui vit des changements importants comme c'est le cas de la GRICS

actuellement. Après en avoir discuté avec les gestionnaires interviewés, il appert qu'il existe déjà une forme de système de récompense qui est pratiquée par les gestionnaires et il semble que ce mécanisme fonctionne très bien. La seule suggestion que l'on pourrait faire serait de l'officialiser au niveau de toute l'organisation et de lui donner des assises qui soient fondées sur l'atteinte des objectifs. Combiné avec les autres recommandations, elle pourrait avoir un effet de renforcement sur la concentration des énergies vers l'atteinte des missions de la GRICS.

En résumé, l'analyse de ces variables organisationnelles nous amène à prioriser la confection d'un système de budgétisation dont l'un des objectifs principaux serait l'intégration des activités autour des principaux objectifs de la GRICS. Il nous apparaît clairement que tous les éléments essentiels à un processus de budgétisation sont présents, mais que le fil d'Ariane reste à découvrir. Nous allons consacrer le reste du rapport à décrire une mécanique qui faciliterait cette intégration de l'information budgétaire.

6. ANALYSE ET RECOMMANDATIONS

6. ANALYSE ET RECOMMANDATIONS

Nous ferons des analyses sur deux niveaux, le premier sera le cadre d'autonomie de gestion vers lequel la GRICS se dirige et le deuxième niveau d'analyse touchera la décentralisation budgétaire. Ce sont les deux plans d'étude que nous avions identifiés après avoir établi la problématique et les deux diagnostics que nous avons faits seront les points de départ de nos analyses et recommandations. À l'intérieur du processus budgétaire décentralisé, on pourrait voir un troisième niveau d'analyse, soit celui de la "programmation de la décentralisation". En effet jusqu'où peut aller la décentralisation? En combien de temps peut-on en arriver à une décentralisation réelle? Combien de ressources en formation peut-on y consacrer?...etc. Ce sont des questions qui dépassent le cadre de notre étude mais qui demeurent d'actualité.

6.1 PREMIER DIAGNOSTIC: LE CADRE D'AUTONOMIE DE GESTION

Notre premier diagnostic nous a mis devant l'évidence qu'à l'heure actuelle l'autonomie de la GRICS en matière de gestion budgétaire est pratiquement inexistante. D'un côté, la structure de programmes du gouvernement par le moyen de procédures assez rigides impose un comportement à l'ensemble des ministères et organismes duquel il est difficile de se soustraire et la GRICS n'échappe pas à cet engrenage. Les intervenants dans le cours du processus de budgétisation sont fort nombreux et, même si l'importance de leurs rôles varie, leur impact sur les activités de budgétisation de la GRICS se fait sentir. On pense au Conseil des ministre, par l'entremise du Conseil du trésor, qui guide toute la

TABLEAU 1: DIAGNOSTIC SUR LA DÉCENTRALISATION BUDGÉTAIRE

démarche budgétaire à partir du début avec la phase de planification triennale jusqu'à la fin avec la phase de l'évaluation des crédits qui seront soumis à l'Assemblée nationale, en passant par la fourniture aux ministères de leurs enveloppes de base et de leurs enveloppes finales. Le ministère des Finances agit à titre de contrôleur des dépenses et vérifie la conformité de celles-ci avec les montants autorisés et les procédures d'exécution. Le Service général des achats, qui relève aussi du Conseil des ministres, impose des politiques d'achats à l'ensemble des ministères et autorise les dépenses à partir d'un certain montant. Le Bureau central de l'informatique a un rôle de conseiller auprès du Service général des achats en ce qui concerne les équipements informatiques, et il décide des objectifs opérationnels auxquels les ministères doivent participer. Dans le domaine des équipements informatiques, la GRICS voit sa budgétisation faite par le Service général des achats par l'intermédiaire d'une comptabilité de fonds renouvelable. Jusqu'à récemment, la budgétisation du compte ministériel des communications était faite par le ministère des Communications (depuis juillet 1984, cette budgétisation se fait au MEQ).

Voilà donc l'état de la situation telle qu'elle se présente pour la GRICS, avant sa privatisation. Nous avons vu qu'il en était autrement pour les commissions scolaires à cause de l'autonomie qui leur est reconnue par la loi. En effet ces dernières reçoivent leurs allocations par le moyen de transfert (catégorie de dépenses numéro 10 du programme numéro 4, de l'enseignement primaire et secondaire public) et qu'elles possèdent une certaine autonomie pour leur gestion. Nous avons vu comment s'opérait la budgétisation dans une commission scolaire, à partir d'un outil appelé la structure d'activités; la

logique qui est sous-jacente à cette structure est exactement la même que celle qu'utilise le MEQ, et est facilement compréhensible puisque le réseau d'enseignement primaire et secondaire participe à la mission éducative et culturelle du gouvernement et cette participation se réalise avec l'argent des contribuables, dont le Conseil des ministres est entièrement responsable devant l'électorat. Cette structure est cependant adaptée au contexte particulier des commissions scolaires et en particulier de leur mission dans le domaine de l'enseignement et de l'éducation.

Comment faire passer la GRICS du statut de "septième éléments de programme" à celui de l'autonomie de gestion?

- Attendu que les activités de la GRICS sont orientées par un Conseil d'administration formé de directeurs généraux de commissions scolaires.
- Attendu que le Système de budgétisation utilisé dans les commissions scolaires est la structure d'activités.
- Attendu que la structure d'activité sous-tend la même logique que la structure de programmes utilisée au niveau gouvernemental.
- Attendu que la GRICS a déjà fonctionné à l'intérieur de la structure de programme gouvernemental.

Et finalement

- Attendu qu'à la GRICS, à l'intérieur de la direction de la gestion, on retrouve une structure de fonctionnement par domaines, par projets et par activités.

Nous recommandons que la GRICS structure ses activités selon une pyramide d'objectifs fondée sur la même logique que celle qui sous-tend la structure d'activités, qui est en vigueur dans les commissions scolaires, et la structure de programmes, au niveau gouvernemental.

Adaptée à la GRICS, cette structure aurait la forme suivante:

x : Structure de programmes de la GRICS (proposée)

Définissons ce que nous entendons par chacun des termes qui sont utilisés dans cette figure.

Mission:

Supporter les commissions scolaires dans leurs fonctions éducatives.

Mission déléguée:

Offrir des services de traitement de l'information aux autres organismes scolaires désignés par le MEQ. (GRICS, 1984a, p. 6)

La mission de la GRICS représente le plan des objectifs à long terme qu'elle poursuit et qui sont issus d'une phase de planification stratégique.

Orientation:

Pour accomplir sa mission, la GRICS s'oriente vers:

1. La décentralisation du traitement de l'information.

2. La fourniture d'expertise technique dans des centres locaux de traitement.

3. La consultation et la formation des clients (commissions scolaires).

4. La modernisation du réseau de télécommunication.

5. Le développement de systèmes collectifs sur maxi, mini et micro ordinateurs.

6. La standardisation des caractéristiques matérielles et logicielles des micro ordinateurs.

7. Le développement de systèmes de gestion sur micro ordinateurs.

8. Le développement de la micro informatique en pédagogie.

9. L'implantation de la bureautique dans une perspective collective.
(GRICS, 1984a, pp.5 et ss.)

Ce sous-ensemble "orientations" n'est pas sans rappeler le sous-ensemble "champ d'activité" dans la structure d'activité des commissions scolaires et celui de "domaine" dans la structure du gouvernement. On ne peut s'empêcher d'observer cependant le nombre élevé d'orientations que poursuit la GRICS.

Les programmes d'activités.

Dans une structure de programmes ou d'activités, on s'attend à ce qu'à chacune des orientations correspondent des programmes d'activités, construits à partir d'objectifs opérationnels, qui sont mesurables.

Par exemple, en ce qui concerne l'orientation "développement de la micro informatique en pédagogie", on s'attendrait à voir des analyses qui nous permettent de:

1. Quantifier en termes d'objectifs ce que signifie cette orientation.

2. De recenser tous les moyens possibles qui nous permettent d'atteindre cet objectif.

3. De faire des analyses avantage-coût, coût-efficacité ou coût-utilité ou valeur nette actualisée, selon le cas, qui permettent au décideur de prendre une décision autant que possible rationnelle sur le/les meilleurs moyens.

4. De proposer les moyens les plus aptes à répondre aux objectifs.

Au moment de la planification opérationnelle, doivent apparaître des indicateurs d'efficacité, d'efficience et d'impact qui permettront d'évaluer le degré d'atteinte des objectifs, le degré d'utilisation des ressources de même que les changements produits dans l'environnement, et ce, autant pendant le déroulement des activités qu'à la fin de l'année.

Par exemple plaçons nous dans la peau d'un enseignant qui donne un cours d'initiation à l'informatique; comme indicateur d'efficacité on pourrait fort bien dénombrer les touches du clavier de l'ordinateur qui sont maîtrisées par l'étudiant après un nombre déterminé de semaines, ou encore évaluer les résultats de l'étudiant à un test standard.

Les indicateurs d'efficience mesurent l'utilisation des ressources; on verrait donc comme indicateurs le nombre d'heures/semaine passées par l'étudiant à travailler (ou jouer) sur son ordinateur; ou encore le nombre d'heures d'enseignement données par l'enseignant sur la micro informatique. Un indicateur d'impact pourrait mesurer l'augmentation de la demande dans le domaine de l'enseignement de l'informatique, dans une région donnée. Ces exemples ne sont donnés qu'à titre indicatif.

Les activités

A chacun des objectifs opérationnels correspondent une série d'activités. Dans le cas du développement d'un système d'initiation de la micro informatique en pédagogie, ce pourrait être: Les analyses préliminaire , fonctionnelle et organique

L'implantation et l'évaluation du système.

C'est à ce niveau des activités que se réalise le processus d'évaluation, autant en cours d'exercice qu'à la fin de celui-ci. A mesure que les activités avancent, les écarts entre la réalité et les indicateurs peuvent être analysés.

Les catégories de dépenses

A chacune des activités sont associées des dépenses qui sont ventilées en catégories. Par exemple, pour la confection de notre système d'initiation à la micro informatique en pédagogie, l'activité d'analyse préliminaire implique des dépenses en: traitement, en communications, en loyer, en achat...etc...

Même si cette structure de programmes s'inspire de celle du MEQ et de celle des commissions scolaires, elle en diffère parce que les organisations sont différentes, par la taille, par les objectifs et surtout par l'environnement. L'environnement de la GRICS est beaucoup plus turbulent que celui d'une commission scolaire mais beaucoup moins que celui du gouvernement. Les objectifs d'une commission scolaire ne changent pas beaucoup en dix ans (la fonction éducative est immuable). A cause de sa dépendance du marché, la GRICS, elle, devra modifier ses orientations et peut-être sa mission plusieurs fois en dix ans. Il est inutile d'insister sur les différences de taille entre la GRICS, les commissions scolaires et le gouvernement. Ce paramètre de conception peut avoir son importance quand on veut décentraliser le processus budgétaire. Dans une petite organisation les règles formelles et les procédures peuvent être remplacées par de l'ajustement mutuel et nous croyons que c'est le cas pour la GRICS.

6.2 DEUXIÈME DIAGNOSTIC: LA DÉCENTRALISATION BUDGÉTAIRE, OU L'ANIMATION DE LA STRUCTURE DE PROGRAMMES

A priori, il nous semblait aller de soi que les solutions que nous avions à mettre de l'avant quant à l'allocation de ressources aient des affinités avec ce qui existe dans le même domaine dans les commissions scolaires. Or, après discussion avec deux responsables de la budgétisation dans deux commissions scolaires, il nous est apparu illusoire de nous orienter dans cette direction. Chaque commission scolaire est un organisme autonome qui gère son enveloppe gouvernementale comme elle l'entend. (Dans le respect bien sûr de certaines règles). D'aucunes vont utiliser la technique du budget à base zéro, d'autres vont y aller de leur système personnel, enfin d'autres vont suivre une autre logique. Nous allons donc considérer le cas de la GRICS comme spécifique et allons proposer trois alternatives d'allocation de ressources qu'il lui serait loisible de mettre en oeuvre.

Ces trois alternatives sont les suivantes:

6.2.1 Le statu quo.

6.2.2 Le statu quo avec intégraton.

6.2.3 Le budget à base zéro.

6.2.1 Le statu quo

Avantages:

Les gestionnaires (ceux interviewés) sont relativement satisfaits du déroulement du processus actuel de budgétisation. Ce processus est en rodage depuis un an environ et met l'accent sur la décentralisation.

Désavantages:

L'opération budgétaire est perçue comme une opération plutôt que comme un processus.

Le fil conducteur qui relie a) les objectifs b) les plans de travail et c) les ressources et les montants alloués se retrace difficilement.

L'évaluation est une activité qui n'occupe par la place qui devrait lui revenir au sein de l'organisation.

Le prix de revient des activités est inconnu.

Si nous pouvions garder les avantages du système actuel de budgétisation et l'améliorer quelque peu, nous atteindrions notre objectif. Cet objectif pourrait être atteint par l'implantation du "Statu quo avec intégration".

6.2.2 Statu quo avec intégration

Avantages:

Les mêmes que dans le cas du statu quo, plus:

Parfaite compatibilité avec la structure de programmes proposée plus haut.

Intégration des activités vers l'atteinte des objectifs.

Diffusion des objectifs.

Réduction des effets de la différenciation.

Amoindrissement de la dysfonction structurelle.

Possibilité de mettre un coût sur des activités, des programmes, des orientations et des missions.

Désavantages:

Encore un changement.

Changer les comportements et les procédures.

6.2.3 Le Budget à base zéro

Avantages:

Fournit la possibilité de faire une gestion très serrée des ressources.

Est compatible avec la structure de programmes.

La philosophie du BBZ est présente à la GRICS, du moins quand on parle "d'activités de base".

Désavantages:

Requiert beaucoup de disponibilité de la part des gestionnaires.

Au début beaucoup de paperasse.

Le processus peut demander quelques années à maîtriser.

Nous proposons donc l'alternative 2, intégrée dans une structure de programmes et pour cela nous ferons des recommandations en tenant compte des variables que nous avons étudiées plus tôt (c'est-à-dire l'environnement, les objectifs, la structure, les relations de travail, le système de récompense et le leadership) qui caractérisent bien la GRICS. Dans la confection du processus budgétaire, de même que dans l'établissement des procédures nous nous servirons abondamment des acquis de la GRICS, que ce soit par les plans de travail, les rapports de suivi budgétaire ou le calendrier de gestion.

Nos recommandations sont fondées sur deux critères:

- L'autonomie de gestion par une recherche d'efficacité, en facilitant l'atteinte des objectifs par la diffusion de ceux-ci et l'intégration des activités qui y sont afférentes.

- L'implication des gestionnaires dans un processus de budgétisation décentralisé.

L'essentiel de nos recommandations se résume ainsi: Globalement au sein de l'organisation, énoncer une politique générale sur la budgétisation; au niveau des directions, établir des procédures conduisant à la réalisation de cette politique et finalement produire des formulaires opérationnalisant les dites procédures.

6.3 ENONCÉ DE LA POLITIQUE GÉNÉRALE

POLITIQUE: Décentralisation du processus budgétaire à la GRICS à l'intérieur d'une structure de programmes.

OBJET: La budgétisation

OBJECTIF GÉNÉRAL: Favoriser l'atteinte des objectifs de la GRICS par la décentralisation budgétaire.

OBJECTIF SPÉCIFIQUE: Rendre les directeurs responsables de l'atteinte des objectifs de la GRICS

ENONCÉ:

La Gestion du Réseau Informatique des Commissions Scolaires s'oriente actuellement vers la révision de son processus budgétaire dans une optique de décentralisation à l'intérieur d'une structure de programmes. L'objectif de

cette politique est d'augmenter encore davantage l'efficacité de la GRICS en rendant chaque Directeur responsable de l'atteinte des objectifs de la GRICS, par une autonomie la plus complète possible sur le processus d'allocation des ressources, une fois décidées en Conseil d'administration les orientations et les priorités. Cette décentralisation sera fondée sur la planification des objectifs, la programmation des activités qui concourrent à leur atteinte, leur budgétisation, c'est-à-dire la conversion de ces activités en dollars ($) et finalement par l'évaluation des résultats au moyen d'indicateurs. Compte tenu de la formation du personnel qu'il sera impératif de former, cette démarche pourrait se poursuivre sur une période de trois ans.

ÉLÉMENTS DE LA POLITIQUE:

Planification:

La planification stratégique peut se percevoir comme l'étape fondamentale du cycle de gestion. C'est à ce moment qu'on établit les finalités de l'organisation, sa mission et les grands objectifs généraux. Cette opération est évidemment tournée vers le long terme. Dans le cas de la GRICS, un horizon de trois à cinq ans est vraisemblable, compte tenu de l'environnement technologique qui l'entoure. Mintzberg: (1983, p. 79) définit ainsi le système de planification:

> "The action-planning system is essentially top-down. In theory it begins with strategic planning, wherein the organization systematically assesses its strengths and weaknesses in terms of trends in the environment, and then formmulates an explicit, integrated set of strategies it intends to follow in the future. These strategies are then

> developed into "programs", that is specific projects-such as introducing a new product line, building a new factory, reorganizing the structure. These programs are, in turn, elaborated and scheduled, and eventually emerge as a set of specific operating specifications-to call on a customer, pour concrete, print an organigram-which evoke specific actions directly."

Programmation:

La programmation, c'est la détermination des moyens les plus aptes à réaliser les objectifs dégagés (Riverin, 1984, p 198). Cette activité se réalise en faisant l'inventaire des moyens les plus susceptibles de réaliser les objectifs et, à partir de ces moyens se font différents types d'analyses qui visent à en choisir un plutôt qu'un autre.

Budget:

Michel Paquin et Jocelyn Jacques (1982, p. 30) définissent le budget de la façon suivante:

> "Un budget est une estimation de ce qui sera fait dans le futur. C'est une expression quantitative et formelle des intentions d'une organisation... un budget est:
>
> a) une estimation
> b) qui indique exactement combien d'argent nous avons l'intention de dépenser
> c) quand nous avons l'intention de le dépenser
> d) et pourquoi nous voulons le dépenser."

Meigs, Johnson et Sylvain (1979, p. 1027) apportent un complément à la définition précédente en liant le budget à la planification.

> "Un budget est un état prévoyant les opérations d'une entreprise dressé en termes de quantités ou d'unités monétaires, ou les deux à la fois, en vue de planifier et de contrôler l'exploitation future. On peut aussi dire que le budget est un instrument dont l'entreprise se sert pour atteindre ses objectifs.... La notion de budget est inséparable de celle de planification qui... consiste à déterminer des objectifs précis et à mettre en oeuvre les moyens qui permettront d'atteindre ces objectifs dans les délais prévus."

Budgétisation:

Pour A. Riverin (1984, p. 45), la programmation est:

> "La budgétisation est la traduction en termes financiers des moyens requis pour réaliser le plan de production et des opérations....la budgétisation découle de la programmation et non l'inverse. En effet, avant de réaliser les catégories de dépenses selon les nomenclatures budgétaires, il y a lieu de faire la sélection des moyens à mettre en oeuvre et des ressources requises pour produire les biens et services permettant de réaliser les buts et les objectifs de l'organisation... La budgétisation est alors un plan financier annuel de la production envisagée."

Directeur:

Le Directeur est responsable de l'allocation des ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs.

Évaluation:

Dans sa Revue de la littérature sur l'évaluation (1984), Michel Bernier nous propose cette définition:

> "....l'évaluation est un élément de la prise de décision qui, en procédant à l'analyse des résultats obtenus dans le temps, par rapport à des objectifs ou des normes prédéterminés, et, en considérant les ressources disponibles pour les atteindre, permet de révéler des problèmes, de clarifier des ambiguités, dans le but de rationaliser l'utilisation des ressources limitées, dans le cadre de projets, de programmes ou de politiques."

Concrètement, cette politique pourrait s'appliquer de la façon suivante: dans un premier temps, il faudrait penser définir le cycle budgétaire, ensuite, dans un deuxième temps, définir les responsabilités des principaux intervenants, créer de nouvelles directives quant aux tâches nouvelles à accomplir et finalement mettre en opération des formulaires spéciaux et bien identifier leur flux de circulation.

6.4 ÉTABLISSEMENT DES PROCÉDURES

Ainsi, le cycle budgétaire pourrait être le suivant pour l'année 1985-1986.

VOIR LE TABLEAU 2 À LA PAGE SUIVANTE

TABLEAU 2: LE CYCLE BUDGÉTAIRE DE LA GRICS

SESSION D'ÉVALUATION

QUAND?	QUI?	EXTRANT
Août/septembre	Chefs de division et chefs de section	. Document d'évaluation des résultats obtenus lors de la dernière année et soumis aux directeurs. .. Analyse d'écarts entre résultats prévus et résultats réels selon des indicateurs d'efficacité, et d'efficience établis lors de la session de planification .. Analyse de l'environnement pour connaître les besoins nouveaux de la clientèle, les revenus estimés pour l'année qui débute .. Feedback de la clientèle

SESSION DE PLANIFICATION

QUAND?	QUI?	EXTRANT
Octobre/novembre	CA, Directeur général Directeur général adjoint, Directeurs	. Document de planification stratégique produit par le directeur général adjoint .. Qui rappelle la mission ou en mentionne les changements. .. Identifie les nouvelles orientations .. Analyse les tendances du marché et ... estime revenus ... déclare les nouveaux produits ... mentionne l'impact sur l'organisation . Ce document est diffusé aux gestionnaires de la GRICS

PROGRAMMATION ET BUDGÉTISATION

QUAND?	QUI?	EXTRANT
Novembre/décembre	Directeurs, Chefs de divisionsions, Chefs de section	. Suite à la consultation qu'ils établissent avec leurs collaborateurs, les directeurs produisent un document qui établit .. les objectifs opérationnels découlant des orientations originant de la session de planification .. les activités programmées en fonction de chacun des objectifs opérationnels .. les catégories de dépenses pour chacune des activités .. les budgets éventuels d'exploitation (exploitation, personnel, vente, équipement, etc...) .. les indicateurs d'efficacité et d'efficience qui permettront de mesurer le degré d'atteinte de ces objectifs et l'utilisation des ressources en cours d'année et lors des sessions d'évaluation . Ces documents sont fournis au Directeur général adjoint pour agrégation et au Directeur général pour priorisation

APPROBATION ET DIFFUSION

QUAND?	QUI?	EXTRANT
Janvier À mars	CA, Directeur général, CD	. Un document décrivant le plan de travail de l'organisation .. description des objectifs .. l'allocation des ressources .. budget directeur . Ce document est diffusé dans toute l'organisation après approbation par le CA.

MISE EN OEUVRE ET EVALUATION

QUAND?	QUI?	EXTRANT
Selon les plans	DGA, Directeurs, toute l'organisation	. Rapports d'Evaluation mensuels sur: .. l'atteinte des objectifs .. l'utilisation des ressources .. mesures régulières de l'impact des activités de la GRICS sur son environnement.(Est-ce qu'on apporte quelque chose à notre environnement? Comment mesure-t-on ce changement?)

1. Avant la session de planification, chacun des chefs de division examine en collaboration avec les chefs de section les points suivants:

   1.1 l'exercice antérieur en fonction de l'atteinte des objectifs

   1.2 les écarts budgétaires et leur justification

   1.3 les changements dans l'environnement

   1.4 les nouveaux besoins de la clientèle

   1.5 évaluation des contrats de services qui sont reconduits de même qu'un estimé des ventes prévues pour cette année.

QUAND? AoOt/septembre

RESPONSABLES: Les chefs de division et chefs de section

EXTRANTS: Documents d'évaluation de l'année qui vient de se terminer et prévisions pour les années à venir, acheminé aux Directeurs.

2. Lors de la session de planification, le CA, le Directeur général, le Directeur général adjoint et les Directeurs examinent les points suivants:

   2.1 l'exercice antérieur et les réalisations de chacune des directions, explications des écarts annuels.

   2.2 les changements dans l'environnement et les revenus excomptés pour les années suivantes.

   2.3 identification des nouveaux objectifs en relation avec la mission et les orientations

Cette session de planification donne lieu à la production du document de planification stratégique; c'est l'instrument déclencheur des objectifs opérationnels qui seront fournis par les Directeurs.

QUAND? Octobre/novembre

RESPONSABLE? Directeur général

EXTRANT: Document de planification stratégique préparé par Directeur général ou Directeur général adjoint.

3. En collaboration avec les chefs de division, les directeurs commencent l'analyse avantage-coût des choix budgétaires et produisent un document illustrant la programmation des activités qu'il est nécessaire d'accomplir pour atteindre les objectifs. Ce document, une fois terminé, contient les estimés de coût de chacune des activités, ventilés par catégorie de dépenses. Etant donné le caractère hautement technologique de l'environnement et étant donné le caractère turbulent de cet environnement, il serait sage de prévoir une allocation pour des activités imprévues, et cela au niveau des sections. Ce document est soumis au Directeur général adjoint pour agrégation retransmis au Directeur général pour priorisation.

QUAND? Novembre/Décembre

RESPONSABLES: Directeur général adjoint, directeurs, chefs de division et chefs de section

EXTRANTS: Document de programmation des activités et de budgétisation. Les budgets de chacune des directions.

Le jeu de formulaires 1,2 et 3, aux pages suivantes, pourrait être utilisé à cette fin.

4. Une fois les objectifs officialisés et les programmes d'action arrêtés, la prochaine étape consiste à les diffuser, les mettre en oeuvre et à les évaluer.

4.1 La diffusion des objectifs peut se faire de la façon suivante:

Le Directeur général adjoint produit un document agrégé, lequel sera utilisé lors de la présentation des dépenses au Conseil d'Administration; une fois approuvé, il le diffuse à tous les gestionnaires de la GRICS. Les chefs de section ont la responsabilité d'informer leurs collaborateurs des orientations nouvelles, des objectifs modifiés, des mesures qui seront de rigueur ainsi que des activités engendrées par ces nouvelles orientations.

QUAND? Après approbation par le CA

RESPONSABLE: Directeur général adjoint, directeurs, chefs de division et de section.

EXTRANT: Objectifs connus de tous les gestionnaires.

FORMULAIRE 1: ANALYSE AVANTAGE/COÛT

MISSION :	
ORIENTATION :	
DIRECTION :	
OBJECTIF VISÉ :	

ALTERNATIVES QUI PERMETTENT DE RÉALISER CET OBJECTIF

ALTERNATIVE 1

AVANTAGES (000 $)	COÛTS (000 $)	
DIRECTS:	DIRECTS:	
INDIRECTS:	INDIRECTS:	
TOTAL	TOTAL	+ ou -

ALTERNATIVE 2

AVANTAGES (000 $)	COÛTS (000 $)	
DIRECTS:	DIRECTS:	
INDIRECTS:	INDIRECTS:	
TOTAL	TOTAL	+ ou -

ALTERNATIVE 3

AVANTAGES (000 $)	COÛTS (000 $)	
DIRECTS:	DIRECTS:	
INDIRECTS:	INDIRECTS:	
TOTAL	TOTAL	+ ou -
SOLUTION PROPOSÉE: ALTERNATIVE X		COÛT:

DIRECTEUR: _____ DATE: _____

FORMULAIRE 2

DÉTAIL DES COÛTS DE LA SOLUTION CHOISIE

OBJECTIF 1

ACTIVITÉ X

CATÉGORIES DE DÉPENSES	1985-1986	1986-1987	1987-1988
TRAITEMENT			
TRANSPORT & COMMUNICATION			
SERVICE PROFESSIONNEL			
ENTRETIEN & RÉPARATION			
LOYER			
MATÉRIEL & ÉQUIPEMENT			
ESPACE/PLANCHER			
TÉLÉCOMMUNICATION			
TOTAL DES COÛTS DE L'ACTIVITÉ			

INDICATEUR D'ÉVALUATION:

DIRECTEUR: _____ DATE: _____

FORMULAIRE 3

AGRÉGATION DES ACTIVITÉS

MISSION:
ORIENTATION:

ALLOCATION DES RESSOURCES: PLAN DE RANGEMENT DES ACTIVITÉS

PR	ACTIVITÉS	1985-1986	1986-1987	1987-1988	DATE DE FIN DE L'ACTIVITÉ
	TOTAL				

DIRECTEUR_____ DATE_____

4.2 La mise en oeuvre

Les tâches afférentes à chacune des activités nécessaires à l'atteinte des objectifs sont clairement définies et organisées, les responsabilités inhérentes à ces tâches sont octroyées, les échéanciers sont tracés.

QUAND? En cours de processus et avant le début de l'année.
RESPONSABLE: Chefs de section
EXTRANT: Objectifs connus de tous les employés.

5. L'évaluation des résultats se fait en cours de processus par des mesures d'écarts à chaque mois. Les directeurs rencontrent le directeur général adjoint et à l'aide des indicateurs d'efficacité et d'efficience qui ont été planifiés mensuellement, les écarts sont facilement mesurables et les justifications souvent aisées à faire. Pour réaliser le contrôle budgétaire de l'organisation, les étapes suivantes apparaissent nécessaires: contrôle interne dans chacune des directions, et contrôle centralisé dans les mains du directeur général adjoint. Ce dernier possède un tableau de bord indiquant les:

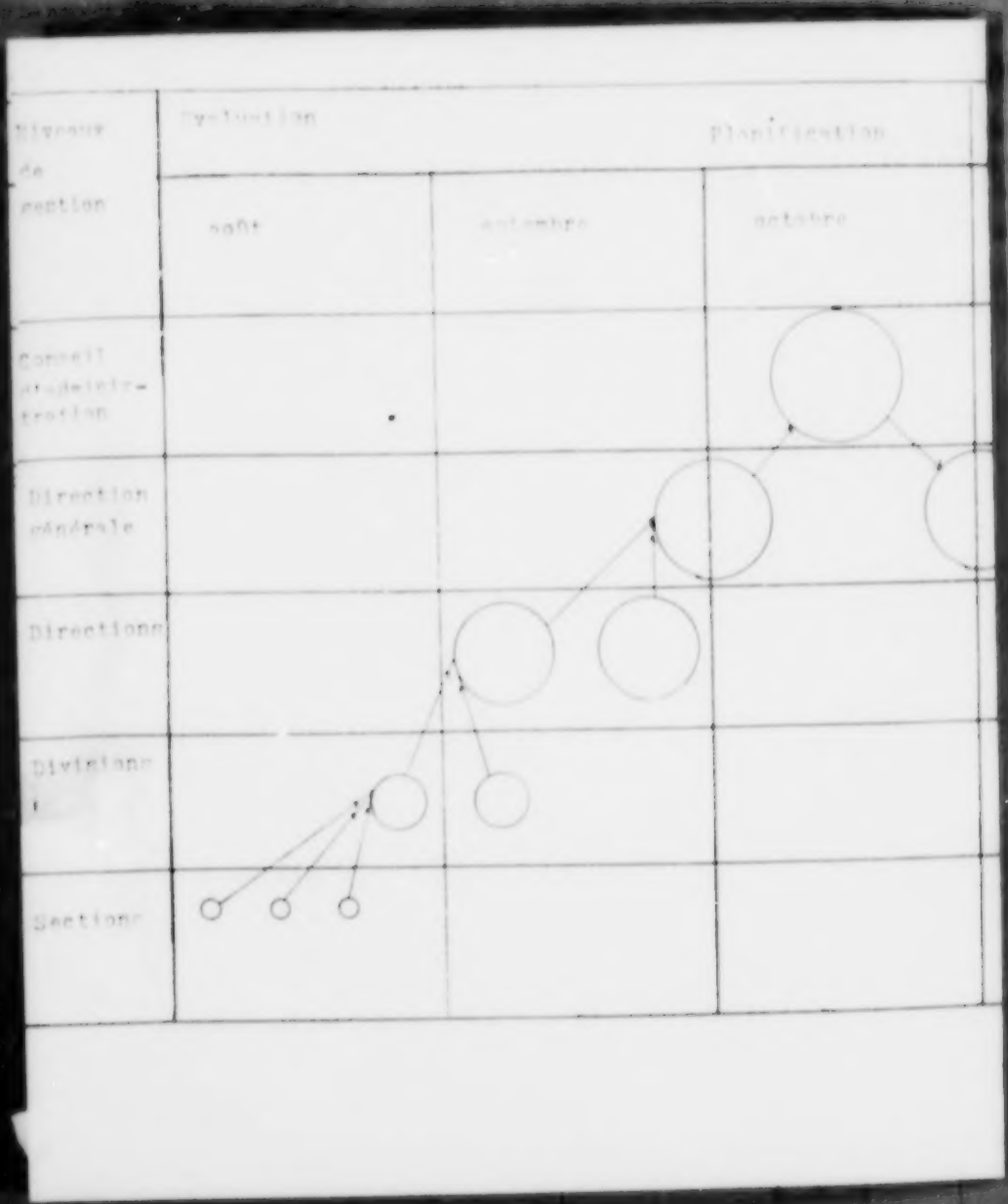
recettes et déboursés mensuels planifiés sur un an
les états de revenus et dépenses projetés mensuellement
le bilan proforma projeté mensuellement

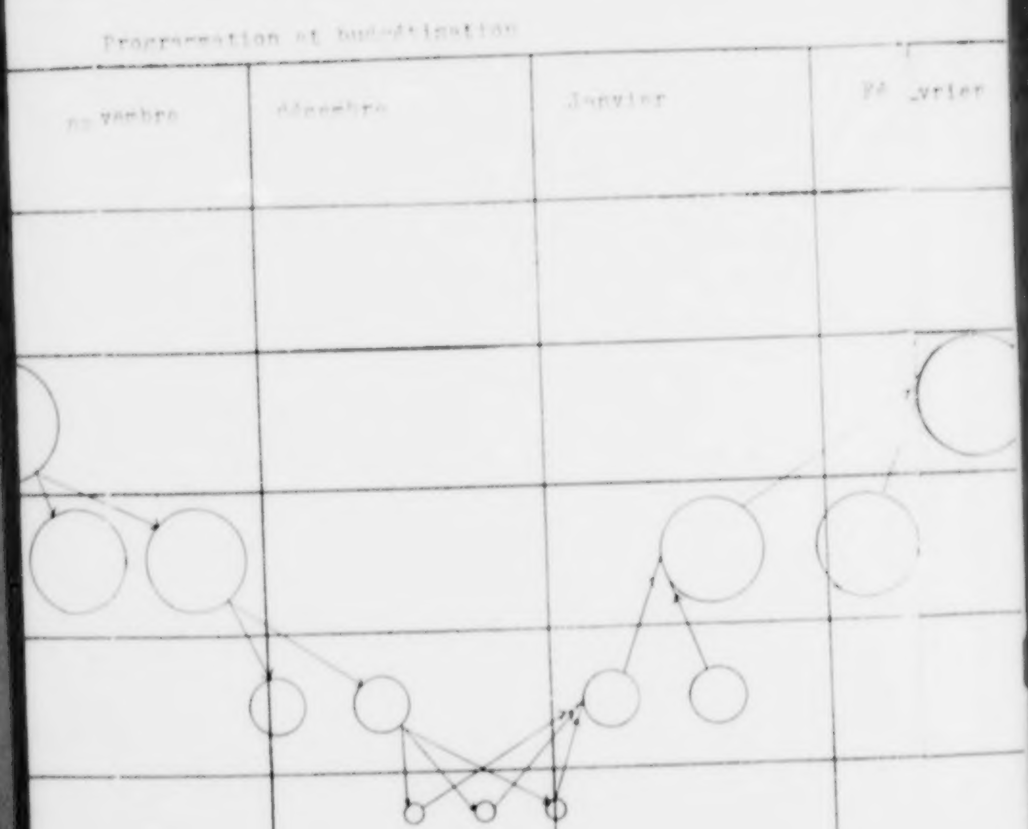
QUAND? En cours de processus

RESPONSABLES: Directeur général adjoint et directeurs

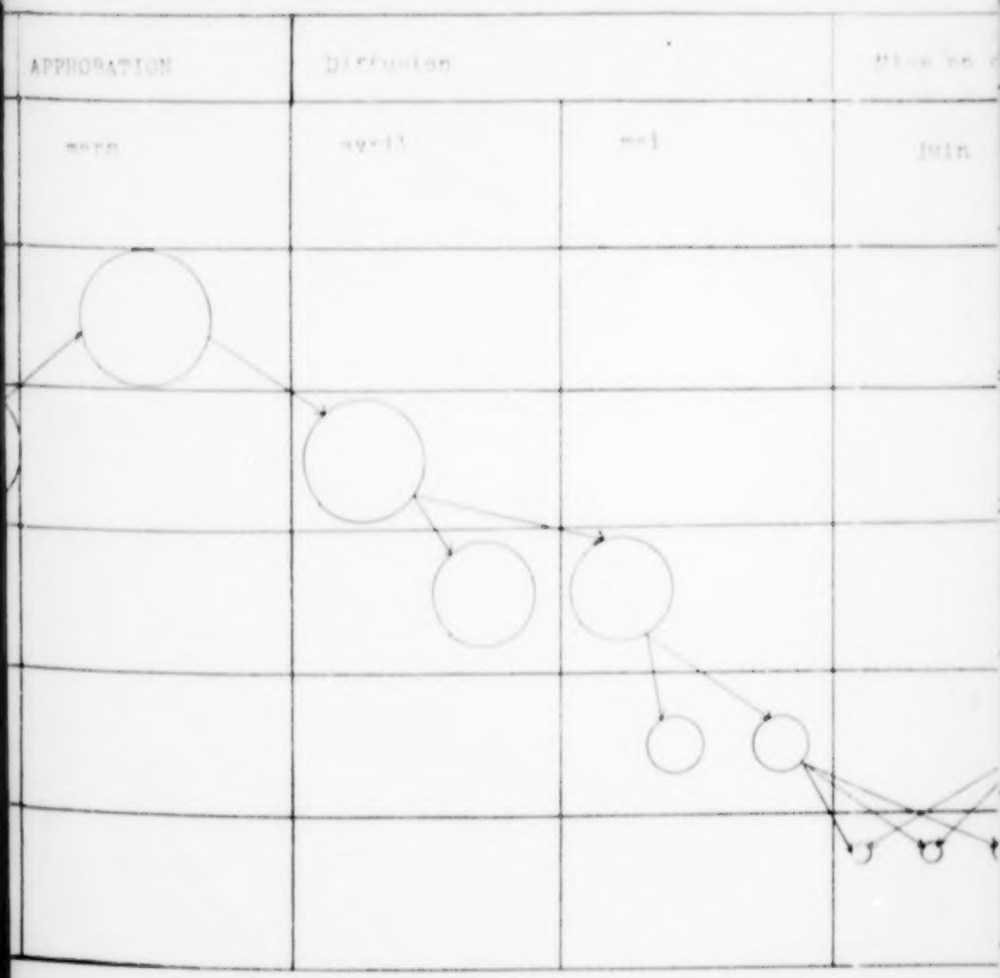
EXTRANT: Analyses d'écarts

L'évaluation globale de l'organisation se fait au début de l'année suivante, voir point 1, début du nouveau cycle. La figure L illustre la dynamique en système de gestion proposé.

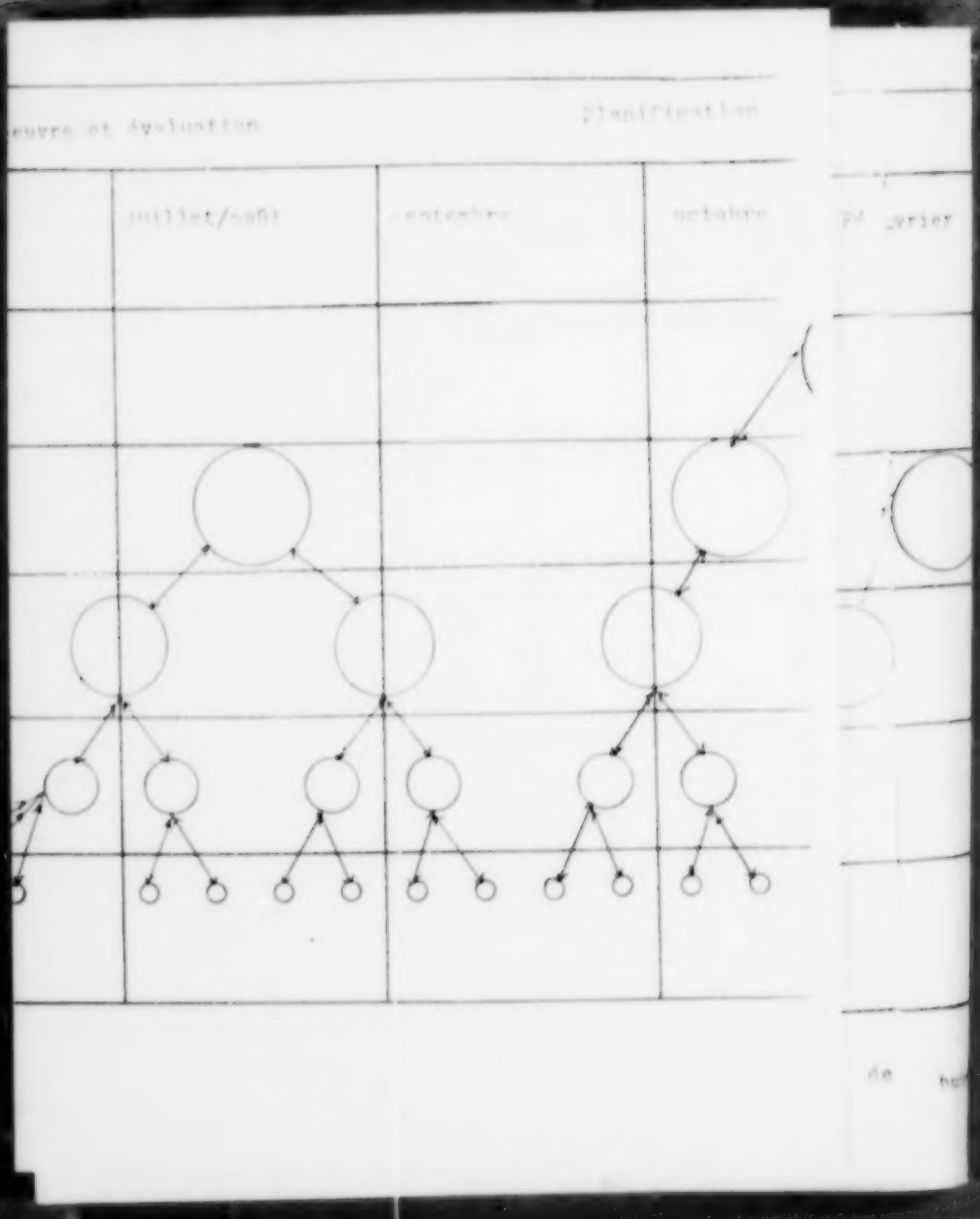

Niveaux de gestion
Evolution
Planification
août
octobre
Conseil d'administration
Direction générale
Directions
Divisions
Sections



1 : Cycle de budg



...ation propo[illegible] pour la [illegible] : [illegible] dynamique.


euvre et Evolution
Simplification
juillet/août
septembre
octobre

La solution préconisée nous apparait la plus pertinente, compte tenu des particularités organisationnelles de la GRICS. Cependant, il est bien entendu que, pour offrir les avantages escomptés, un tel système requiert le support des gestionnaires dans le processus de budgétisation et, en particulier de la direction générale qui doit y voir un intérêt pour la GRICS. A défaut de cette volonté d'une implantation harmonieuse, la mise en oeuvre du projet est en péril.

7. RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS DU PROJET

FORMULAIRE 3

AGRÉGATION DES ACTIVITÉS

MISSION:
ORIENTATION:

ALLOCATION DES RESSOURCES: PLAN DE RANGEMENT DES ACTIVITÉS

PP	ACTIVITÉS	1985-1986	1986-1987	1987-1988	DATE DE FIN DE L'ACTIVITÉ
	TOTAL				

DIRECTEUR_____ DATE_____

7. RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS DU PROJET

Notre démarche nous a amené à produire deux diagnostics organisationnels, l'un portant sur l'autonomie de gestion de la GRICS qui devra accompagner son statut d'entreprise privatisée et l'autre traitant de la faisabilité d'une décentralisation budgétaire.

Ces deux diagnostics ont servi de base à l'élaboration d'une politique de budgétisation, complétée de procédures administratives propres à en assurer la réalisation. La politique met l'accent sur une structure d'objectifs qui est construite selon la même logique que celle qui est en vigueur dans le réseau d'enseignement primaire et secondaire public au Québec et qui a pour nom la "structure d'activité". La "structure de programmes" du gouvernement du Québec montre aussi des éléments identiques d'organisation de données budgétaires. De plus la politique propose des mécanismes de réalisation et d'évaluation qui sont fondés sur le principe de l'intégration des activités de la GRICS autour de ses objectifs organisationnels; le processus de budgétisation proposé pour la GRICS s'insère donc à l'intérieur d'un processus plus global de gestion qui se fonde sur la planification stratégique et opérationnelle pour l'établissement des objectifs, et de l'évaluation des résultats pour déterminer le degré d'atteinte des objectifs visés, d'une part, et, l'utilisation des ressources nécessaires à l'atteinte de ces objectifs, d'autre part.

Cet ensemble de politique et de procédures est formalisé à l'intérieur d'un cycle budgétaire, qui tient compte des acquis de la GRICS, notamment de son calendrier de gestion.

P. CONCLUSION

8. CONCLUSION

Le mandat confié par la GRICS nous a conduit à travailler sur deux plans d'analyse, soit celui de l'autonomie de gestion et celui de la décentralisation budgétaire. Cette démarche nous a amené à procéder à l'étude de la structure de programmes du gouvernement québécois, à l'intérieur de laquelle opère le système de budgétisation de la GRICS et de la structure d'activités des commissions scolaires, dont la logique n'est pas foncièrement différente de la précédente; nous avons réalisé un premier diagnostic qui montrait la dépendance de la GRICS à l'égard de l'engrenage gouvernemental.

Le deuxième diagnostic a été réalisé à partir de l'étude des documents budgétaires tels qu'ils existent actuellement à la GRICS ainsi que par des entrevues faites auprès de ses gestionnaires , ceci nous a permis de confirmer le premier diagnostic et de faire ressortir les éléments à partir desquels serait confectionné un système de budgétisation qui tiendrait compte du nouveau cadre d'autonomie de gestion et qui permettrait de mettre en plan un processus à l'intérieur duquel seraient intégrées les activités de la GRICS. L'analyse des éléments nécessaires à la budgétisation nous a fait observer des variables organisationnelles, et en particulier leur articulation en fonction des objectifs à atteindre. Cette constatation nous a mené à préciser des mécanismes favorisant une intégration plus poussée des activités de la GRICS. À l'aide d'un modèle théorique de gestion, il nous fut permis de proposer un assemblage des éléments de budgétisaton quelque peu différent de celui qui existe déjà et fondé sur une structure de programmes.

À l'intérieur de cette structure, nous proposons, par rapport à ce qui existe, un statu quo avec intégration, qui, à notre avis représente, la meilleure solution qui puisse être implantée actuellement et pourrait préparer le terrain à l'utilisation d'ici trois ans d'une méthode plus sophistiquée qui s'articulerait autour des acquis actuels et à venir de la GRICS, comme par exemple, d'une part, le budget de programmes, pour la fixation des grands objectifs et des moyens pour y arriver et, d'autre part, une variante du budget à base zéro, fondée sur la prestation de niveaux de service et sur des analyses d'efficience; cette philosophie de gestion n'est cependant pas étrangère à la GRICS, comme nous l'avons fait remarquer plus haut. Cependant, cette nouvelle démarche pourrait utiliser le canevas proposé comme fondement, car c'est dans cette optique que nous avons proposé une politique générale de budgétisation, assortie de procédures de mise en oeuvre.

Les mécanismes que nous avons proposés peuvent être qualifiés de "traditionnels" par rapport à ce qu'il serait possible de réaliser, compte tenu de la richesse en équipements de la GRICS dans le domaine du traitement de l'information. En effet, on observe un grand nombre d'outils de cette technologie de pointe, mais les bénéfices escomptés de ces équipements ne sont pas maximisés à cause de leur incompatibilité en matière de communication. Si ces équipements pouvaient communiquer entre eux, il aurait été possible d'envisager des mécanismes de communication et de diffusion confectionnés à partir d'écrans; on aurait éviter l'utilisation de papier pour nos formulaires, nos documents d'information et les analyses avantages-coûts de même que les analyses d'écarts auraient pu être faites à partir d'écrans et utiliser des logiciels spécialisés ouvrant la voie à un système d'information puissant.

La présente étude doit être jugée à partir de l'utilité du cadre de fonctionnement qu'elle propose. Volontairement, elle laisse la place à l'initiative des gestionnaires en ce qui concerne l'application de la méthode; ce sont eux qui sont le mieux placés pour en suggérer les modalités d'application les plus appropriées.

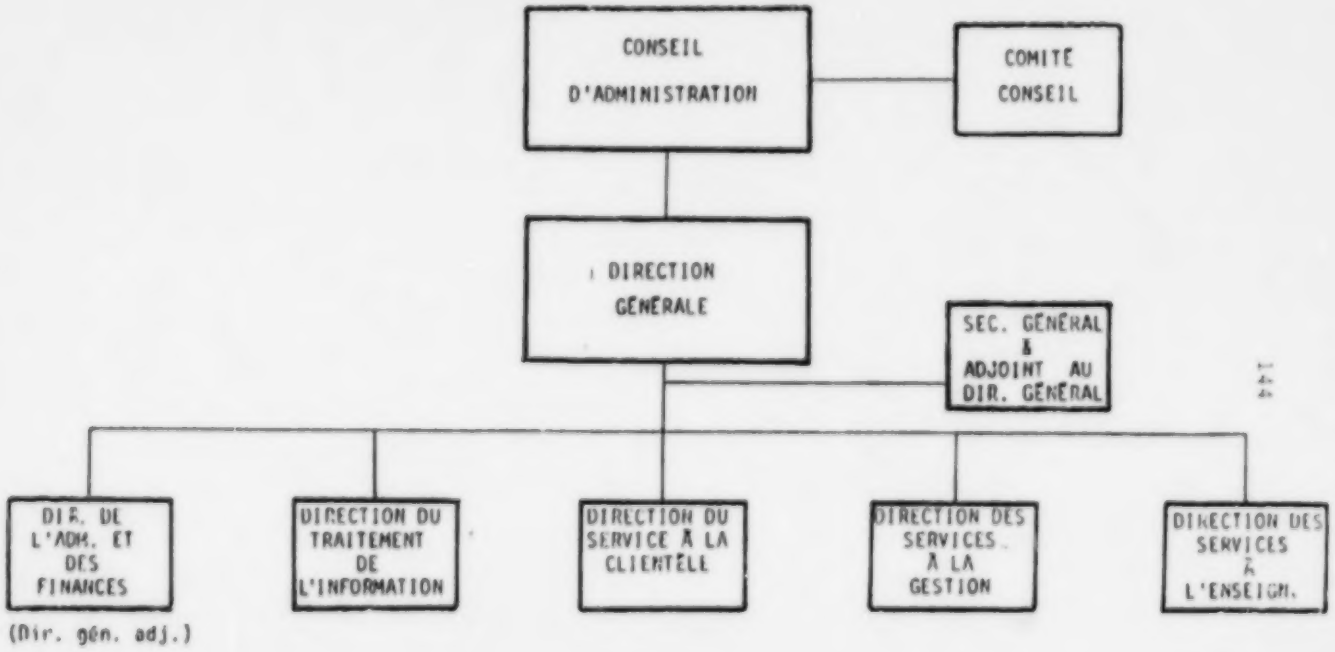
ANNEXES

ANNEXE A

ORGANIGRAMME DE LA GRICS

Structure organisationnelle de la corporation

(Entre le 1er janvier 1985 et le 1er juillet 1985)



ANNEXE B

MISSIONS ET ORIENTATIONS DE LA GRICS

MISSIONS ET ORIENTATIONS DE LA GRICS

1. Gérer le centre de traitement de l'information et le réseau téléinformatique collectifs des membres de la Gestion du réseau informatique des commissions scolaires (GRICS) de telle façon à couvrir adéquatement leurs besoins et à favoriser l'accessibilité du service également à chacun d'entre eux.

2. Développer et diffuser les systèmes de traitement de l'information collectifs des commissions scolaires en privilégiant le choix des solutions et d'outils qui en favorisent l'exploitation sur leurs propres équipements informatiques.

3. Assurer le support technique et le conseil auprès des commissions scolaires et de la Fédération des C.S. catholiques du Québec dans les domaines de l'informatique, de la micro-informatique, de la télématique et de la bureautique et agir comme mandataire des C.S. dans leurs démarches collectives relatives à ces domaines.

4. Jouer auprès des C.S. un rôle de promoteur des moyens - systèmes informatiques et nouvelles technologies-susceptibles d'accroître l'efficacité de leur processus de traitement de l'information et de la dispensation de leurs services à la collectivité.

5. Développer l'expertise nécessaire au support des C.S. dans leurs démarches pour favoriser l'utilisation de la micro informatique à des fins pédagogiques.

Et, en mission délégué:

6. Offrir des services de traitement de l'information aux autres organismes éducationnels désignés parle ministère de l'Education ou avec lesquels la GRICS a signé des ententes.

7. Gérer le réseau de télécommunication permettant d'assurer les services de télématique entre les organismes desservis et le Ministère de l'éducation.

Voici ce que pourraient être les objectifs opérationnels de la GRICS, tels que décidés lors d'une session de planification, ainsi que d'une tournée provinciale qui a eu lieu entre septembre et novembre 1983.

1. Orientation en matière de traitement décentralisé

Poursuivre la décentralisation du traitement par le transfert d'applications de l'ordinateur central vers les ordinateurs locaux en tenant compte de la capacité des ordinateurs locaux, des exigences en ressources humaines dans les centres locaux, de la durée de développement et de l'utilisation des systèmes centraux.

Plus particulièrement

- éviter le transfert d'applications qui hypothéqueraient la capacité des ordinateurs centraux et/ou qui exigeraient un supplémnt de ressources spécialisées dans les centres locaux

- privilégier le développement de systèmes dont le temps de développement est relativement court (maximum de deux ans)

- assurer le support et le soutien durant une période transitoire de trois ans des systèmes collectifs centralisés qui seraient déclarés non collectifs suite à un remplacement par un système décentralisé.

Investir dans des mesures permettant aux commissions scolaires de minimiser leurs besoins en expertise additionnelle dans les centres locaux.

Rendre disponible l'expertise acquise par la DSIR dans un service de consultation et de formation.

Moderniser le réseau de télécommunication afin de permettre à toutes les commissions scolaires "via centre" l'accès en télécommunication à un centre local.

2. Orientation en matière de micro informatique pour fin de gestion.

Développer des systèmes collectifs de gestion en considérant les possibilités offertes par les différents niveaux de traitement soit le micro ordinateur, le mini ordinateur ou le maxi ordinateur central.

Analyser les systèmes sur l'ordinateur local dont certains traitements pourraient être déconcentrés(sic) par l'ajout de terminaux légers.

Standardiser les caractéristiques matérielles et logicielles des micro ordinateurs servant comme terminaux intelligents et pour traiter des applications de gestion.

Développer des systèmes de gestion sur micro ordinateurs répondant aux besoins des organismes de petite taille en s'assurant de leur compatibilité et/ou de leur complémentarité avec les systèmes collectifs existants.

3. Orientations en matière de micro informatique en pédagogie

Faire de la GRICS le lieu privilégié pour la mise en oeuvre, le développement et la concertation relativement à l'utilisation de l'informatique en pédagogie dans les commissions scolaires.

Plus particulièrement

- se faire reconnaître par le MEQ comme principal porte parole des C.S. en matière d'informatique en pédagogie et obtenir que les représentants du réseau, à des comités de travail du MEQ, soient désignés par la GRICS.

- recueillir les avis des C.S. relativement à l'implantation de la micro informatique en pédagogie et faire des recommandations au MEQ.

- dans l'éventualité ou le MEQ voudrait se départir d'activités de production ou de service en matière d'utilisation de l'informatique en pédagogie, revendiquer que la GRICS puisse être considérée en premier lieu pour assumer celles-ci.

  obtenir des C.S. le financement supplémentaire qu'elles sont prêtes à investir pour les activités collectives dans ce domaine.

- revendiquer que la GRICS puisse être considérée en premier lieu pour obtenir du MEQ des ressources humaines, matérielles et financières, que celle-ci est prête à consentir pour des démarches collectives dans l'introduction de la micro informatique en pédagogie.

- au besoin, établir avec le secteur de l'industrie privée, un plan conjoint de recherche et de développement selon les priorités identifiées par le réseau.

4. Orientations en matière de bureautique

Implanter la bureautique dans une perspective collective dans la mesure ou les équipements de bureautique seront compatibles avec les infrastructures informatiques en place.

Plus particulièrement

- Établir un plan directeur de la bureautique pour les C.S.

- créer une mécanique provinciale de concertation afin de mener à bien la réalisation de ce plan directeur.

5. Orientations en matière de télécommunication

Moderniser le réseau de télécommunication afin:

- d'assurer une plus grande pénétration du réseau
- d'augmenter les services dispensés sans majoration de coûts

- d'assurer une meilleure péréquation des coûts
- d'éviter que sous la pression des nouveaux besoins, en viennent à foisonner de nouveaux réseaux, chacun dédié à un usage particulier
- d'en permettre la gestion par les bénéficiaires

APPENDICE C

LA STRUCTURE DE LA GRICS

LA STRUCTURE ET LE FONCTIONNEMENT DE LA G.R.I.C.S. ET SON AVENIR

151

présentation novembre 1984

ORDRE DU JOUR

SITUATION ACTUELLE

- MISSION
- STRUCTURE ADMINISTRATIVE SUPÉRIEURE
- ORGANIGRAMME DE LA G.R.I.C.S.
- LES COMITÉS
- STRUCTURE DE SERVICE À LA CLIENTÈLE
- STRUCTURE D'INFORMATION À LA CLIENTÈLE
- PROCESSUS DÉCISIONNEL

L'AVENIR

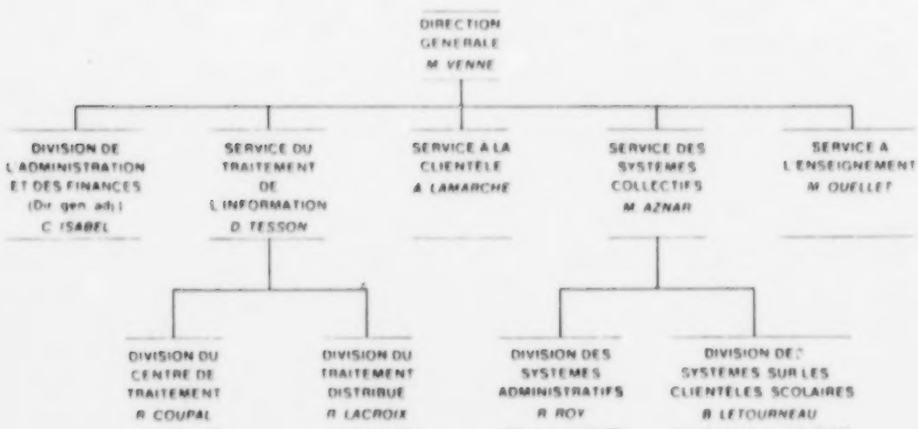
- LA CRÉATION D'UNE CORPORATION AUTONOME
- LES CHANGEMENTS ENGENDRÉS
  (STRUCTURE, PERSONNEL, BIENS MOBILIERS ET IMMOBILIERS, PROCESSUS DÉCISIONNEL, CLIENTÈLE, ETC.)

SITUATION ACTUELLE - MISSION

- GÉRER LE CENTRE DE TRAITEMENT DE L'INFORMATION ET LE RÉSEAU DE TÉLÉCOMMUNICATION.
- DÉVELOPPER ET DIFFUSER LES SYSTÈMES COLLECTIFS.
- ASSURER LE SUPPORT TECHNIQUE EN INFORMATIQUE, MICRO-INFORMATIQUE, TÉLÉMATIQUE ET BUREAUTIQUE.
- FAIRE LA PROMOTION DES SYSTÈMES INFORMATIQUES ET DES NOUVELLES TECHNOLOGIES.
- DÉVELOPPER UNE EXPERTISE DE SUPPORT À L'UTILISATION DE LA MICRO-INFORMATIQUE EN PÉDAGOGIE.
- OFFRIR DES SERVICES À D'AUTRES ORGANISMES DONT LES ORGANISMES D'ENSEIGNEMENT.

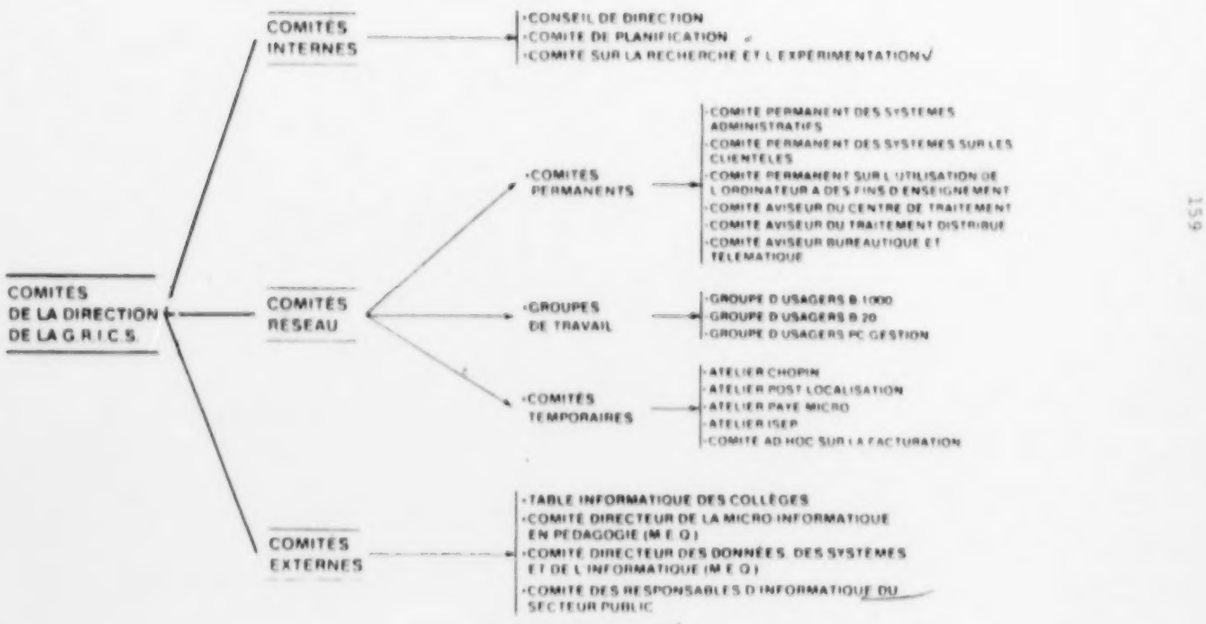
SITUATION ACTUELLE
STRUCTURE ADMINISTRATIVE SUPÉRIEURE

SITUATION ACTUELLE – ORGANIGRAMME DE LA G.R.I.C.S.

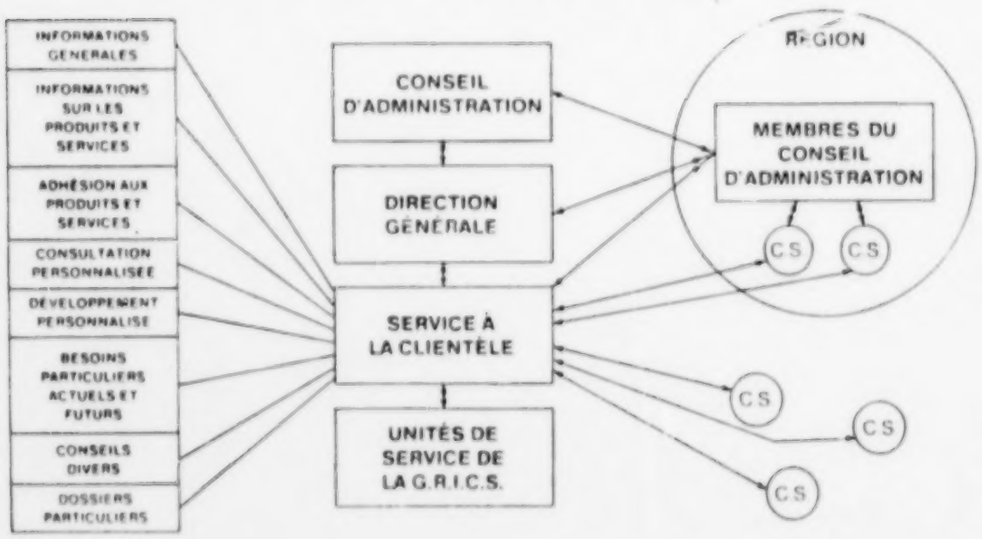


SITUATION ACTUELLE – LES COMITÉS

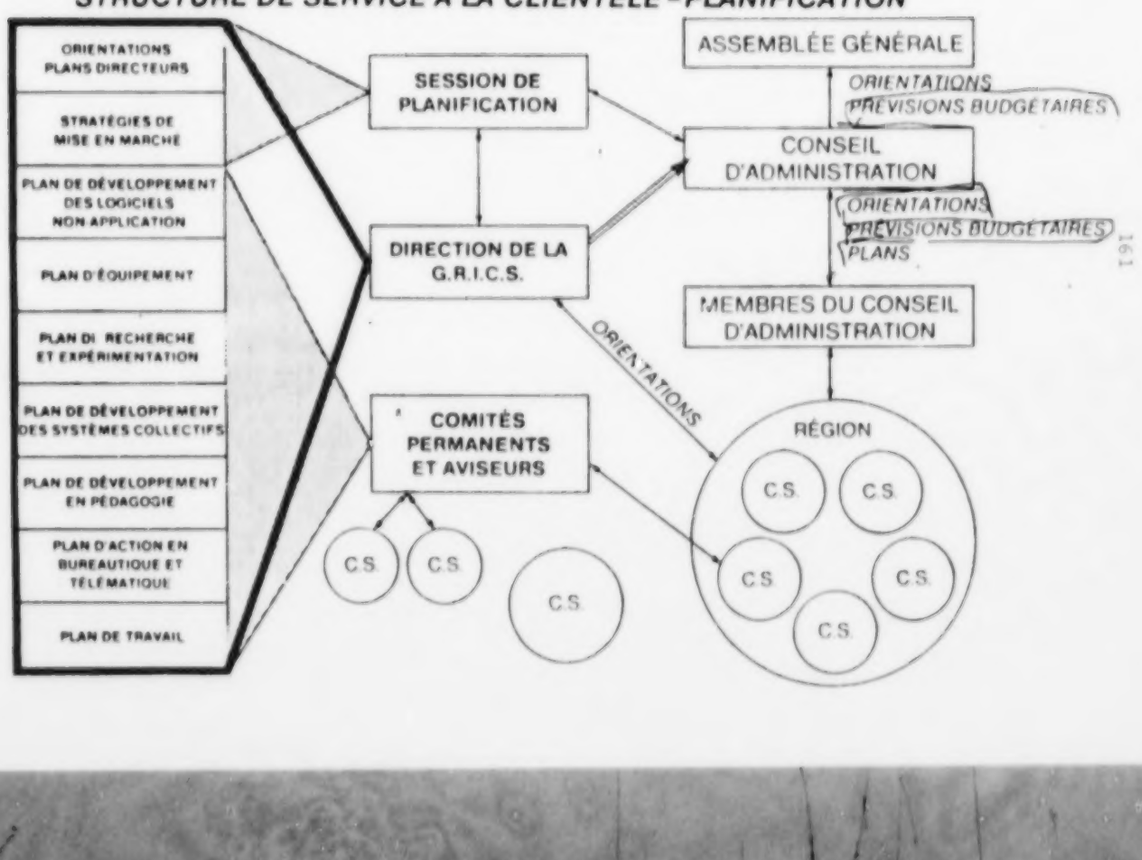
SITUATION ACTUELLE – LES COMITÉS



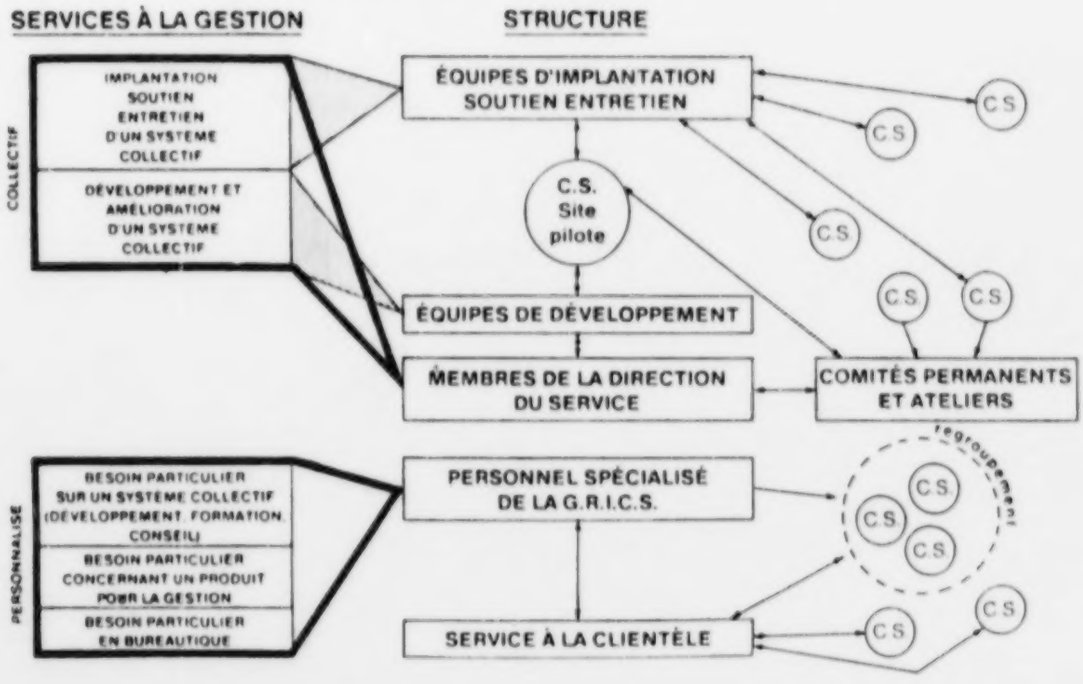
SITUATION ACTUELLE
STRUCTURE DE SERVICE À LA CLIENTÈLE - GÉNÉRAL



SITUATION ACTUELLE
STRUCTURE DE SERVICE À LA CLIENTÈLE – PLANIFICATION

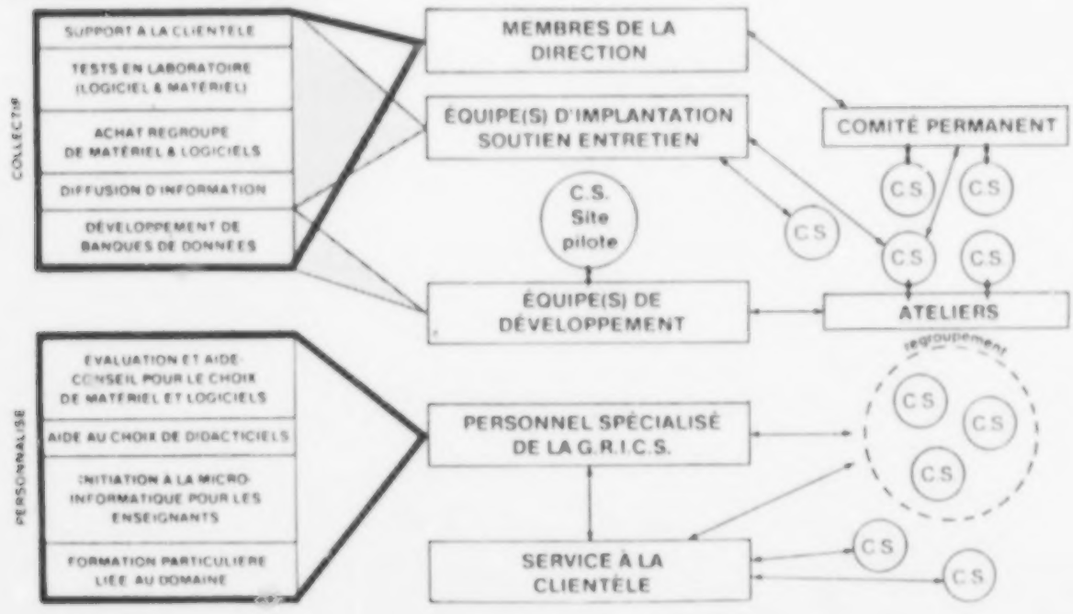


SITUATION ACTUELLE
STRUCTURE DE SERVICE À LA CLIENTÈLE - SERVICES



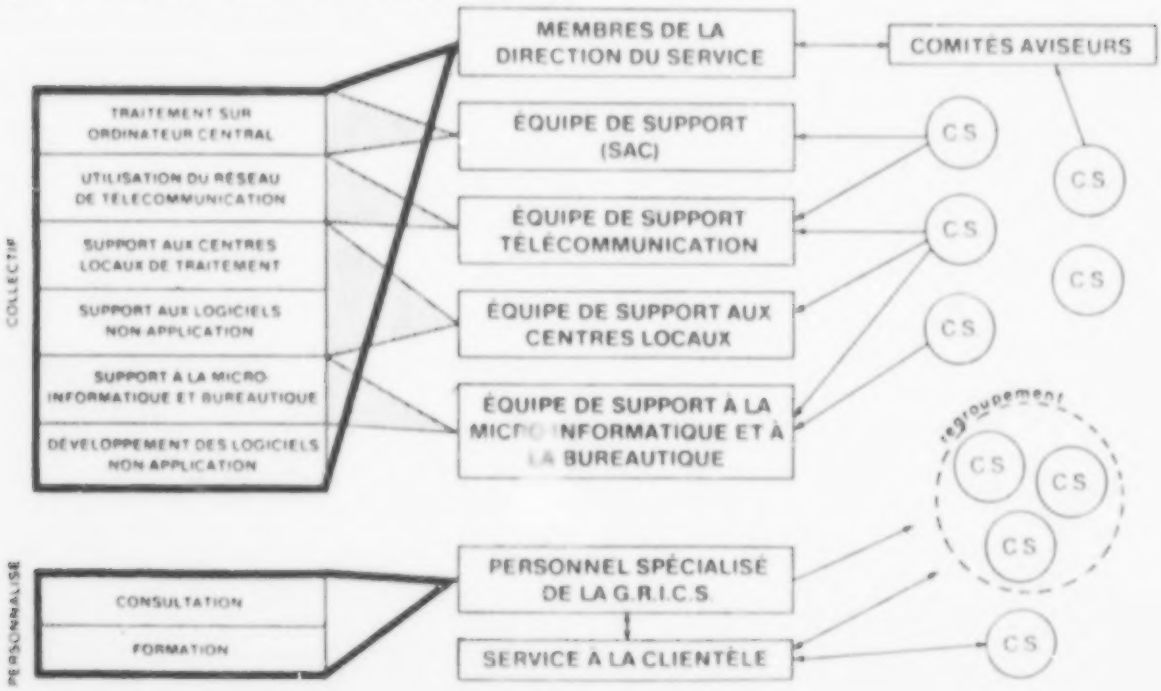
SITUATION ACTUELLE
STRUCTURE DE SERVICE À LA CLIENTÈLE - SERVICE

SERVICES À LA PÉDAGOGIE



SITUATION ACTUELLE
STRUCTURE DE SERVICE À LA CLIENTÈLE - SERVICE

SERVICES AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION, À LA BUREAUTIQUE ET À LA TÉLÉMATIQUE



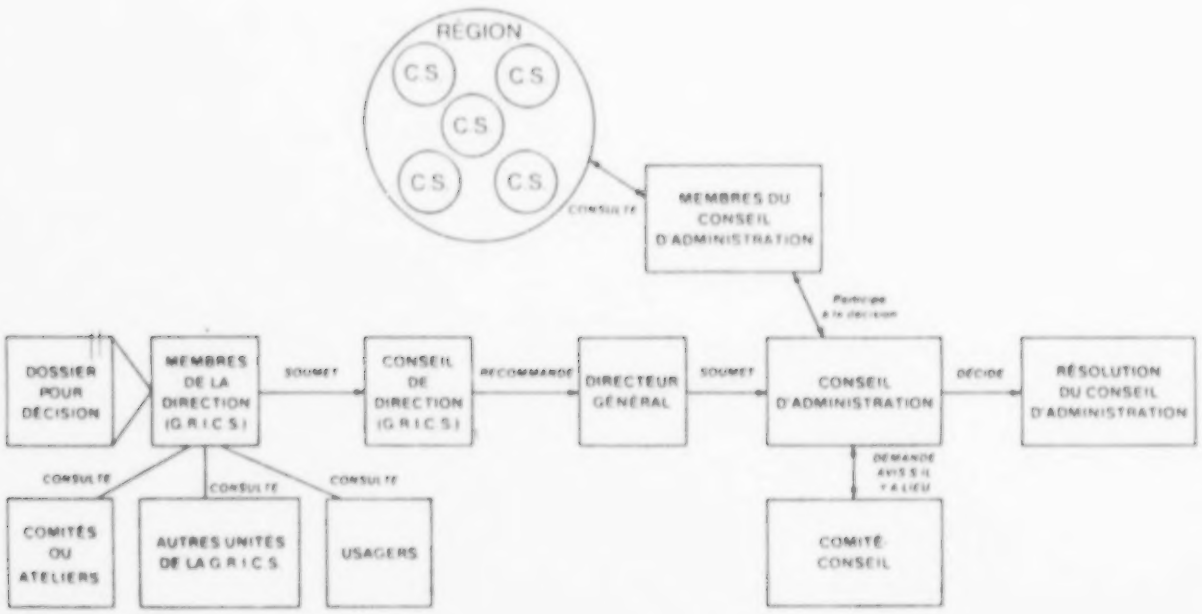
SITUATION ACTUELLE - STRUCTURE D'INFORMATION

ACTIVITÉS	MOYENS	DESTINATAIRES
• Travaux de l'Assemblée générale	• Procès verbaux de l'Assemblée générale	• Directeurs généraux
• Travaux du Conseil d'administration	• Procès verbaux du Conseil d'administration	• Directeurs généraux
• Activités de la GRICS	• Rapport d'information de la GRICS au Conseil d'administration • Dossiers déposés au Conseil d'administration	• Membres du Conseil d'administration • Secrétariat de la GRICS • Membres du Conseil d'administration sur demande
• Planification et orientations	• Session de planification • Tournées régionales • Prévisions budgétaires (différents plans) • Réunion nationale • Rapport sur les différents plans • Procès-verbaux des comités et ateliers	• Membres du Conseil d'administration • Toutes les commissions scolaires • Membres du Conseil d'administration • Toutes les commissions scolaires • Membres du Conseil d'administration • Toutes les commissions scolaires

SITUATION ACTUELLE - STRUCTURE D'INFORMATION

ACTIVITÉS	MOYENS	DESTINATAIRES
• Fonctionnement, support au système opérationnel	• Banque des messages à BAL • Documentation des systèmes • Cours d'implantation • Cours de perfectionnement • Réunions d'information • Réunion nationale • Procès-verbaux des comités	• Utilisation dans la commission scolaire
• Développement des systèmes	• Procès-verbaux des ateliers • Document d'analyse déposé à l'atelier	• Toutes les commissions scolaires • Sur demande
• Demande de services ou d'informations complémentaires de toute nature	• Service à la clientèle	• Toutes les commissions scolaires

SITUATION ACTUELLE – PROCESSUS DÉCISIONNEL



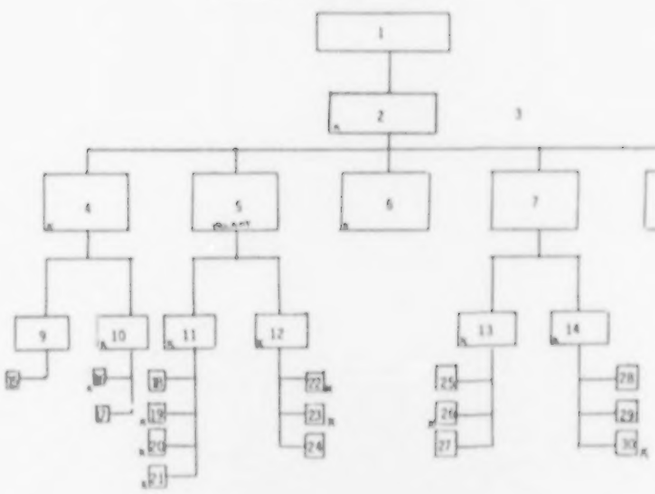
ANNEXE II

ECHANTILLON

LÉGENDE

1. Conseil d'administration
2. Direction générale
3. Secrétariat général (adjoint au directeur général)
4. Direction de l'administration et des finances(Dir.gen.adjoint)
5. Direction du traitement de l'information
6. Direction du service à la clientèle
7. Direction du service à la gestion
8. Direction du service à la pédagogie
9. Division du personnel
10. Division de l'administration
11. Division du traitement centralisé
12. Division du traitement décentralisé
13. Division des systèmes administratifs
14. Division des systèmes sur les clientèles scolaires
15. Section personnel
16. Section budget
17. Section facturation
18. Section des services techniques
19. Section du service à la clientèle
20. Section des analyses et performances

STRUCTURE INTERNE DE LA GRICS



21. Section des opérations
22. Section télécom
23. Section micro-info
24. Section traitement Burroughs
25. Section rémunération
26. Section équipements et finances
27. Section administration
28. Section primaire et secondaire
29. Section développement
30. Section post-secondaire et transports

X : PERSONNES RENCONTRÉES

ANNEXE E

DOCUMENTS DE SUIVI BUDGETAIRE: SORTIE MENSUELLE

Gestion du réseau informatique
des commissions scolaires

Date du C.A.: 24 & 25 Janv. 85
Provenance: DSIR
No du dossier: 720
Dossier de support: _____

☐ DÉCISION ☒ INFORMATION ☐ AVIS

RAPPORT SYNTHÈSE

IDENTIFICATION DU DOSSIER

OBJET: Suivi budgétaire mensuel pour la période du 1er juillet 1984 au 31 décembre 1984

EXPOSÉ DU DOSSIER

Les revenus comprennent la facturation du mois de novembre 1984.

SOMMAIRE PAR NATURE DU REVENU

(Tous les fonds) Du 1er juillet au 31 décembre 1984 Exercice 84-85

Nature du revenu		Revenu anticipé	Revenu à ce jour	Revenu non réalisé	
930	CONSULT. ET DEV. PERSONNALISE	840 000,00	213 870,88	626 129,12	75%
931	ACTIVITES POUR LE REG.	42 500,00	0,00	42 500,00	100%
932	RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT	874 300,00	462 765,16	411 534,84	47%
	CONS. RECHER. ET DEVELOPPEMENT	1 776 800,00	676 636,04	1 080 163,96	61%
940	UTIL. DES SYSTEMES COLLECTIFS	2 537 000,00	1 101 419,68	1 435 580,32	57%
941	LOGICIEL NON APPLICATION	67 500,00	63 395,00	4 105,00	6%
	SYSTEMES COLLECTIFS ET LAN	2 604 500,00	1 164 814,68	1 439 685,32	55%
960	PROG. PEDAGOGIE (MUSIC/APL)	126 800,00	30 232,77	96 567,23	76%
961	TELECOMMUNICATION	2 523 200,00	1 225 954,27	1 297 245,73	51%
962	UTILISATION DE L'ORD.CENTRAL	4 105 000,00	1 589 834,92	2 515 165,08	61%
963	UTILISATION ESPACES DISQUES	717 100,00	331 755,96	385 344,04	54%
964	MONTAGES DE RUBANS MAGNETIQUES	539 000,00	165 048,00	374 752,00	69%
965	EMMAGASINAGE DE RUBANS	0,00	53 764,20	53 764,20-	
966	PRODUITS INTERACTIFS (tso)	159 000,00	9 042,39	149 957,61	94%
967	POSTE ELECTRONIQUE	36 900,00	0,00	36 900,00	100%
	ORDINATEUR CENTRAL	8 217 000,00	3 415 632,69	4 802 167,31	58%
970	REUNION NATIONALE	50 400,00	21 335,00	29 065,00	58%
971	DIVERS	0,00	607,07	607,07-	
	REUNION NATIONALE	50 400,00	21 942,07	28 457,93	56%
990	STRUCTURE DE GESTION	227 900,00	0,00	227 900,00	100%
991	AUTRES REVENUS	0,00	800,00	800,00-	
992	APPROPRIATION DU SURPLUS	559 668,00	0,00	559 668,00	100%
	AUTRES REVENUS	787 568,00	800,00	786 768,00	100%
	T O T A L F I N A L	13 437 168,00	5 309 825,47	8 127 342,53	61%

173

SOMMAIRE PAR UNITE ADMINISTRATIVE

(Opérations courantes) du 1er juillet au 31 décembre 1984 Exercice 84-85

Unité administrative		Budget	Engagement	Dépense à ce jour	Disponibilité	
110	DIRECTION GENERALE	451 308,39	47 031,21	85 799,95	316 757,23	70%
120	DIRECTION GENERALE ADJOINTE	207 415,00	22 703,70	71 787,78	113 926,44	55%
150	ADMINISTRATION ET FINANCES	1 703 948,09	239 675,30	290 280,53	1 173 992,26	69%
190	SECRETARIAT DE LA STRUCTURE	264 300,00	63 197,14	0,00	201 103,06	76%
210	SERVICE A LA CLIENTELE	472 653,76	169 899,71	235 783,75	67 770,30	14%
220	CENTRE D'INFORMATION	41 487,00	0,00	0,00	41 487,00	100%
300	SERVICE A L'ENSEIGNEMENT	341 788,60	165 565,69	129 672,19	46 550,72	14%
400	SERVICE TRAIT.DE L'INFORMATION	109 411,49	12 500,36	45 992,56	50 918,57	47%
410	DIVISION CENTRE DE TRAITEMENT	1 315 369,86	539 657,13	564 935,43	210 777,30	16%
450	DIVISION TRAIT. DISTRIBUE	5 778 537,74	1 119 411,39	2 736 350,23	1 922 776,12	33%
500	SERV. DES SYSTEMES COLLECTIFS	130 120,00	45 343,04	43 491,66	41 285,30	32%
510	DIV. DES SYS. ADMINISTRATIFS	1 320 844,57	667 640,29	572 316,59	90 879,69	7%
550	DIV. DES SYS. A LA CLIENTELE	1 290 083,50	536 974,53	571 112,00	181 996,97	14%
	T O T A L F I N A L	13 437 260,00	3 629 604,43	5 347 522,67	4 460 140,90	33%

SOMMAIRE PAR OBJET DE DEPENSE

[Opérations courantes] Du 1er juillet au 31 décembre 1984 Exercice 84-85

Objet de dépense		Budget	Engagement	Dépense à ce jour	Disponibilité	
100	SALAIRE permanents	3 662 903,00	1 727 994,60	1 717 243,77	217 744,71	6%
101	TEMPS SUPPLEMENTAIRE perm.	91 700,00	0,00	37 042,32	44 665,60	95%
102	PRIMES ET ALL. permanents	29 842,00	1 481,35	12 615,13	14 745,52	51%
103	CONGE DE MATERNITE	50 000,00	6 225,00	1 384,15	42 390,85	85%
105	SALAIRE occasionnels	1 785 902,02	743 427,24	634 702,26	327 772,42	19%
104	TEMPS SUPPLEMENTAIRE occ.	6 000,01	0,00	6 077,22	77,22-	- 1%
107	PRIMES ET ALL. occasionnel	4 150,00	0,00	3 200,18	949,82	22%
170	PRET DE SERVICE	101 200,00	90 200,00	5 348,90	5 651,10	6%
	SALAIRES	5 640 969,10	2 569 328,29	2 417 693,93	653 842,08	12%
201	AVANTAGES SOCIAUX permanents	558 781,88	237 707,12	253 128,97	59 952,91	11%
205	AVANTAGES SOCIAUX occasionnels	124 246,90	44 585,19	35 367,38	44 294,33	36%
	CONTRIBUTIONS DE L'EMPLOYEUR	675 027,90	282 292,31	288 496,35	104 247,24	15%
301	FRAIS DE DEPLACEMENTS	312 340,00	0,00	55 379,08	256 960,92	82%
	FRAIS DE VOYAGE	312 340,00	0,00	55 379,08	256 960,92	82%
400	FOURNITURE,MATERIEL & LOGICIEL	5 000,00	0,00	23,61	4 976,39	100%
401	LIVRES ET MANUELS	3 899,00	297,56	- 1 328,79	2 272,65	58%
402	ABONNEMENTS	6 992,00	99,00	2 033,98	4 860,02	69%
403	FOURNITURES DE BUREAU	13 735,74	1 267,00	10 445,74	2 023,00	15%
404	FOURNITURES INFORMATIQUES	97 115,03	4 646,24	50 293,56	42 174,23	43%
405	PAPIER EN FORMULE CONTINUE	59 318,00	6 525,02	19 164,02	33 620,96	57%
406	MATERIEL DE BUREAU	26 896,62	1 844,72	23 976,97	1 076,94	4%
410	MATERIEL INFORMATIQUE	30 322,56	40,00	272,50	30 010,00	99%
411	LOGICIEL	4 744,50	4 844,72	2 926,00	3 027,10-	- 64%
413	ACHAT DE MODEMS	50 000,00	0,00	0,00	50 000,00	100%
414	ACHAT MATERIEL EMPAC -RESEAU	220 100,00	0,00	0,00	220 100,00	100%
420	ACHATS DIVERS	22 800,39	492,42	2 306,35	20 001,62	88%
	FOURNITURE ET MATERIEL	540 197,79	19 250,68	112 770,45	408 168,71	76%
500	SERVICE, CONTRAT ET AUTRES...	395 319,19	14 693,38	117 987,84	263 684,77	67%
502	TRANSPORTS SPECIAUX	5 021,70	0,00	1 410,14	3 611,56	72%
510	TELEPHONE, TELEGRAPHE	0,00	0,00	1 120,15	1 120,15-	
511	TELECOMMUNICATION					
	Initialement : 230 000,00					
	Ajustements : 200 000,00-					
520	LOCATION D'ESPACES AMENAGES	0,00	0,00	0,00	0,00	
550	SERVICES DE LA D.I.	923 403,00	0,00	0,00	923 403,00	100%
551	SERVICES DU MEC	100 000,00	0,00	0,00	100 000,00	100%
552	SERVICES EN REGIE	251 001,00	0,00	0,00	251 001,00	100%
		47 842,00	0,00	23 605,15	23 436,85	50%

175

S O M M A I R E   P A R   O B J E T   D E   D E P E N S E

[Opérations courantes] du 1er juillet au 31 decembre 1984 Exercice 84-85

Objet de dépense	Budget	Engagement	Dépense à ce jour	Disponibilité	
553 CONTRAT D'IMPRESSION	29 188,32	5 100,00	18 266,80	5 741,52	20%
561 LOCATION DE LOGICIEL	196 003,00	118 240,20	81 711,65	4 048,85-	- 2%
562 LOCATION DE L'UNITE CENTRALE	1 030 132,00	251 461,22	711 305,32	67 365,46	7%
563 LOCATION DES TOURNE-DISQUES	538 306,00	151 089,70	321 994,58	64 501,72	12%
564 LOCATION DES DEROUL.DE RUBANS	81 983,00	18 614,03	62 169,38	799,67	1%
566 LOCATION DES IMP. ET LECTEURS	8 739,31	4 346,04	2 924,92	1 467,22	17%
567 LOCATION DES TERMINAUX LEGERS	30 134,00	12 369,60	18 554,55	742,55-	- 2%
568 LOC.CIRC. INFRASTRUCTURE (M/M)	632 000,00	0,00	417 924,09	214 065,91	34%
569 LOC.CIRC. INFRASTRUCTURE (M/C)	227 000,00	0,00	150 112,41	76 887,59	34%
570 LOCATION CIRCUITS ACCES PUBLIC	40 000,00	0,00	0,00	40 000,00	100%
571 LOCATION CIRCUITS USAGERS	400 000,00	0,00	264 515,26	135 484,74	34%
572 LOCATION CIRCUITS SERVEURS	43 000,00	0,00	0,00	43 000,00	100%
573 LOCATION CIRCUITS TEMPORAIRE	50 000,00	0,00	0,00	50 000,00	100%
576 SERVICES PUBLICS DATAPAC	10 000,00	0,00	0,00	10 000,00	100%
577 SERV. PUBLICS LIGNES IN WATTS	75 000,00	0,00	0,00	75 000,00	100%
578 SERV.PUBLICS INTER-CENTRE(MCQ)	40 000,00	0,00	0,00	40 000,00	100%
582 INSTALLATION DE CIRCUITS	10 000,00	0,00	0,00	10 000,00	100%
583 INSTALLATION DE MATERIEL	10 000,00	0,00	0,00	10 000,00	100%
584 INSTALLATION DE REAMENAGEMENT	10 000,00	0,00	0,00	10 000,00	100%
591 ENTRETIEN MAT. INFORMATIQUE	451 369,00	170 949,76	246 651,25	25 767,99	6%
592 ENTRETIEN DU LOGICIEL	56 065,00	760,00	8 670,00	46 635,00	83%
593 ENTRETIEN SANS CONTRAT	54 000,00	2 795,41	24 238,45	26 966,15	52%
594 ENTRETIEN MATERIEL TELECOMMUN.	80 000,00	0,00	0,00	80 000,00	100%
595 ENTRETIEN MATERIEL EDUPAC	164 000,00	0,00	0,00	164 000,00	100%
SERVICES, HONORAIRES, CONTRATS	5 585 537,21	758 725,15	2 473 190,91	2 353 621,15	42%
710 SERVICE DE LA DETTE	345 300,00	0,00	0,00	345 300,00	100%
711 SERVICE DE LA DETTE TELECOM. Initialement : 0,00 Ajustements : 338 000,00	338 000,00	0,00	0,00	338 000,00	100%
AUTRES DEPENSES	683 300,00	0,00	0,00	683 300,00	100%
T O T A L F I N A L	13 437 260,00	2 629 604,43	5 347 522,67	4 460 140,90	33%

S O M M A I R E   P A R   U N I T E   A D M I N I S T R A T I V E

(Immobilisations) du 1er juillet au 31 décembre 1984 Exercice 84-85

Unité administrative		Budget	Engagement	Dépense à ce jour	Disponibilite	
110	DIRECTION GENERALE	104 440,00	1 643,76	17 553,84	85 242,40	82%
150	ADMINISTRATION ET FINANCES	41 975,00	4 542,50	37 430,55	2,95	0%
210	SERVICE A LA CLIENTELE	12 910,00	4 548,50	8 354,12	7,38	0%
300	SERVICE A L'ENSEIGNEMENT	9 900,00	1 013,25	8 875,33	11,42	0%
410	DIVISION CENTRE DE TRAITEMENT	59 530,00	27 296,30	32 218,22	15,48	0%
450	DIVISION TRAIT. DISTRIBUE Initialement : 55 630,00 Ajustements : 2 412 000,00	2 467 630,00	11 622,38	44 001,53	2 412 006,09	98%
510	DIV. DES SYS. ADMINISTRATIFS	50 550,00	4 292,42	46 248,48	9,10	0%
550	DIV. DES SYS. A LA CLIENTELE	34 550,00	0,00	34 520,30	29,70	0%
	T O T A L F I N A L	2 781 503,00	54 965,11	229 218,37	2 497 324,52	90%

SOMMAIRE PAR OBJET DE DEPENSE

(Immobilisations) du 1er juillet au 31 décembre 1984 Exercice 84-85

Objet de dépense		Budget	Engagement	Dépense à ce jour	Disponibilité	
410	MATERIEL INFORMATIQUE	341 159,00	45 367,04	223 666,94	72 116,02	21%
411	LOGICIEL	28 350,00	9 598,07	5 543,43	13 208,50	47%
414	ACHAT MATERIEL EDUPAC -RESEAU					
	Initialement : 0,00					
	Ajustements : 2 412 000,00	2 412 000,00	0,00	0,00	2 412 000,00	100%
	FOURNITURE ET MATERIEL	2 781 509,00	54 965,11	229 210,37	2 497 324,52	90%
	TOTAL FINAL	2 781 509,00	54 965,11	229 210,37	2 497 324,52	90%

ANNEXE F

DOCUMENTS DE SUIVI BUDGETAIRE: SORTIE TRIMESTRIELLE

Gestion du réseau informatique
des commissions scolaires

Date du C.A.: 7 & 8 Fév. 85
Provenance: D.S.I.R.
No du dossier: 722
Dossier de support: _____

☐ DÉCISION ☒ INFORMATION ☐ AVIS

RAPPORT SYNTHÈSE

IDENTIFICATION DU DOSSIER

OBJET: Rapports financiers et budgétaires du deuxième trimestre 1984-1985

EXPOSÉ DU DOSSIER

La D.S.I.R. produit ses deuxièmes rapports trimestriels. Ils couvrent la période du 1er juillet 1984 au 31 décembre 1984.

Les revenus anticipés pour l'année sont de 12 434 050$ et les dépenses anticipées sont de 12 466 526$ pour un déficit de 32 476$.

Aux premiers rapports trimestriels le déficit était évalué à 343 129$. L'écart de 310 653$ s'explique de la façon suivante:

a) évaluation à la hausse des revenus budgétés pour une somme de 39 406$, soit, en gros, 322 000$ de moins pour la consultation, 76 000$ de plus pour les systèmes collectifs et 291 000$ de plus pour l'ordinateur central.

b) évaluation à la baisse des dépenses pour une somme de 271 247$, soit, en gros, 148 000$* de moins en salaire, 159 000$ de moins en fourniture et matériel et 43 000$ de plus en services, honoraires et contrats.

Le Conseil d'Administration a toujours une marge de manoeuvre de 200 000$. Il a été assumé que cette réserve sera dépensée. Si cela ne se réalise pas, on pourrait, sur la base des prévisions actuelles, anticiper pour 84-85 un surplus de 160 594$.

DIRECTION DES SERVICES INFORMATIQUES AUX RESEAUX — Page 2
SOMMAIRE TRIMESTRIEL DES REVENUS ET DEPENSES
DU 84-07-01 AU 84-12-31

	BUDGET	ENGAGEMENT	REVENUS DEPENSES A CE JOUR	AUTRES REVENUS AUTRES DEPENSES PREVISIBLES	TOTAL REVENUS DEPENSES	ECART	
TOTAL DES REVENUS	$13,437,068		$6,126,032	$6,308,018	$12,434,050	($1,003,018)	-7%
TOTAL DES DEPENSES	$13,437,068	$3,519,123	$5,440,460	$3,406,943	$12,466,526	$970,542	7%
SURPLUS OU (DEFICIT)					($32,476)		

DIRECTION DES SERVICES INFORMATIQUES AUX RESEAUX
SOMMAIRE TRIMESTRIEL PAR NATURE DU REVENU
DU 84-07-01 AU 84-12-31

Operations courantes — Exercice 84-85

NATURE DU REVENU	REVENU BUDGETE	REVENU A CE JOUR	AUTRES REV. PREVISIBLES	REVENU TOTAL PREVU	ECART	
930 CONSOL.& DEV.PERSONNALISE	$860,000	$233,651	$304,100	$537,751	($322,249)	-37%
931 ACTIVITES DU REQ	$42,500	$0	$46,700	$46,700	$4,200	10%
938 RECHERCHE & DEVELOPPEMENT	$874,300	$462,765	$447,400	$910,165	$35,865	4%
DEV. RECHER.& CONSULTATION	$1,776,800	$696,416	$798,200	$1,494,616	($282,184)	-16%
940 UTIL. SYSTEMES COLLECTIFS	$2,537,000	$1,310,306	$1,231,800	$2,542,106	$5,106	0%
941 LOGICIEL DON APPLICATION	$67,500	$76,505	$75,200	$151,705	$84,205	125%
SYSTEMES COLLECTIFS ET LNA	$2,604,500	$1,386,811	$1,307,000	$2,693,811	$89,311	3%
960 PRODUITS PEDAG.BOSIC APL	$126,800	$36,236	$70,600	$106,836	($19,964)	-16%
961 TELECOMMUNICATION	$2,533,200	$1,264,135	$1,320,500	$2,584,635	$51,435	2%
962 UTILISATION ORD. CENTRAL	$4,105,000	$1,823,182	$1,558,100	$3,381,282	($723,718)	-18%
963 UTILISATION ESP.-DISQUES	$717,100	$397,804	$364,480	$761,404	$44,304	6%
964 BOMTAGES BOBANS MAGNET.	$539,800	$188,359	$153,900	$342,259	($197,541)	-37%
965 EMMAGASINAGE	$0	$64,230	$64,300	$128,530	$128,530	
966 PRODUITS INT.(TSO)	$159,800	$11,873	$54,800	$66,673	($92,327)	-58%
967 POSTE ELECTRONIQUE	$36,900		$0	$0	($36,900)	
ORDINATEUR CENTRAL	$8,217,800	$3,785,819	$3,586,680	$7,371,619	($846,181)	-10%
970 REUNION NATIONALE	$50,400	$21,335	$52,600	$73,935	$23,535	47%
971 DIVERS		$2,301	$5,400	$7,701	$7,701	
REUNION NATIONALE	$50,400	$23,636	$58,000	$81,636	$31,236	62%
990 STRUCTURE DE GESTION	$227,900	$234,150	($1,450)	$232,700	$4,800	2%
992 APPROPRIATION DU SURPLUS	$559,668		$559,668	$559,668	$0	0%
STRUCTURE DE GESTION	$787,568	$234,150	$558,218	$792,369	$4,800	1%
TOTAL DES REVENUS	$13,437,068	$6,126,032	$6,308,018	$12,434,050	($1,003,018)	-7%

DIRECTION DES SERVICES INFORMATIQUES AUX RESEAUX
SOMMAIRE TRIMESTRIEL PAR OBJET DE DEPENSE
DU 84-07-01 AU 84-12-31

Operation courantes

Exercice 84-85

OBJET DE DEPENSE	BUDGET APPROUVE	ENGAGEMENT	DEPENSE A CE JOUR	AUTRES DEP. PREVISIBLES	DEPENSE TOTALE PREVUE	ECART	
DIRECTION GENERALE	$450,188	$47,831	$85,800	$253,041	$386,672	$63,516	14%
DIRECTION ADJOINTE	$208,415	$22,701	$71,700	$1,633	$96,122	$112,293	54%
ADMINISTRATION & FINANCES	$1,703,948	$247,477	$290,201	$988,539	$1,526,297	$177,651	10%
SECRET. DE LA STRUCTURE	$264,300	$60,879	$92,936	$99,034	$252,849	$11,451	4%
SERVICES A LA CLIENTELE	$472,654	$169,100	$235,783	$68,411	$473,294	($640)	-0%
CENTRE D'INFORMATION	$41,407	$0	$0	$0	$0	$41,407	100%
SERVICES A L'ENSEIGNEMENT	$34.,789	$165,566	$129,672	$45,329	$340,567	$1,222	0%
SYSTEMES COLLECTIFS	$130,120	$45,343	$43,492	$91,566	$180,401	($50,281)	-39%
SYSTEMES ADMINISTRATIFS	$1,330,844	$667,648	$572,317	$70,380	$1,310,345	$20,499	2%
SYSTEMES CLIENTELES SCOL.	$1,290,093	$536,974	$571,112	$51,791	$1,159,877	$130,206	10%
TRAIT. DE L'INFORMATION	$109,412	$12,346	$45,993	$15,381	$73,720	$35,692	33%
CENTRE DE TRAITEMENT	$3,737,231	$1,259,978	$2,040,808	$2,565	$3,303,351	$433,880	12%
TRAITEMENT DISTRIBUE	$3,356,677	$383,280	$1,260,478	$1,719,273	$3,363,031	($6,354)	-0%
TOTAL DES DEPENSES	$13,437,060	$3,619,123	$5,440,460	$3,406,943	$12,466,526	$970,542	7%

DIRECTION DES SERVICES INFORMATIQUES AUX RESEAUX — Page 5
SOMMAIRE TRIMESTRIEL PAR OBJET DE DEPENSE
DU 84-07-01 AU 84-12-31

Operation courantes — Exercice 84-85

OBJET DE DEPENSE		BUDGET APPROUVE	ENGAGEMENT	DEPENSE A CE JOUR	AUTRES DEP. PREVISIBLES	DEPENSE TOTALE PREVUE	ECART	
100	SALAIRE permanent	$3,662,783	$1,696,349	$1,747,367	$110,418	$3,554,134	$108,649	3%
101	TEMPS SUPP. permanent	$81,708		$37,043	$49,226	$86,269	($4,561)	-6%
102	PRIMES & ALL. permanent	$28,842	$1,481	$12,615	$13,553	$27,649	$1,193	4%
103	CONGE DE MAT. permanent	$50,000	$6,225	$1,384	$26,215	$33,824	$16,176	32%
105	SALAIRE occ.	$1,705,982	$730,266	$634,782	$116,650	$1,481,698	$224,284	13%
106	TEMPS SUPP. occ.	$6,000		$6,077	$6,111	$12,188	($6,188)	-103%
107	PRIMES & ALL. occ.	$4,150		$3,200	$1,425	$4,625	($475)	-11%
170	PRET DE SERVICE	$101,200	$90,200	$5,349	$0	$95,549	$5,651	6%
	SALAIRES	$5,640,665	$2,524,521	$2,447,817	$323,598	$5,295,936	$344,729	6%
201	AVANTAGES SOCIAUX perm.	$550,781	$246,796	$253,122	$14,981	$514,899	$35,882	7%
205	AVANTAGES SOCIAUX occ.	$124,247	$42,394	$38,189	$9,403	$89,986	$34,261	28%
	CONTRIBUTIONS DE L'EMPLOYEUR	$675,028	$289,190	$291,311	$24,384	$604,885	$70,143	10%
301	FRAIS DE DEPLACEMENT	$312,340	$21,124	$107,451	$168,997	$297,572	$14,768	5%
400	FOURNITURE & MATERIEL	$5,000	$4,838	$342	$844	$6,024	($1,024)	-20%
401	LIVRES & MANUELS	$3,899	$298	$1,329	$1,405	$3,032	$867	22%
402	ABONNEMENTS	$6,993	$99	$2,034	$4,999	$7,132	($139)	-2%
403	FOURNITURES DE BUREAU	$13,736	$1,267	$10,446	$10,016	$21,729	($7,993)	-58%
404	FOURNITURES INFORMATIQUES	$97,116	$4,648	$50,294	$20,101	$75,043	$22,073	23%
405	PAPIER EN FORMULE CONT.	$59,310	$6,525	$19,164	$27,888	$53,577	$5,733	10%
406	MATERIEL DE BUREAU	$26,097	$1,045	$23,975	$10,000	$35,020	($8,923)	-34%
410	MATERIEL INFORMATIQUE	$30,323	$40	$272	$30,000	$30,322	$1	0%
411	LOGICIEL	$4,744	$2,945	$2,927	$4,537	$10,409	($5,665)	-119%
413	ACHAT DE MODEMS	$50,000			$52,893	$52,893	($2,893)	-6%
414	ACHAT MAT. EDOPAC-RESEAU	$220,100			$30,000	$30,000	$190,100	86%
415	ACHAT MAT. EDOPAC-USAGERS				$0	$0	$0	#DIV/
420	ACHATS DIVERS	$22,000	$492	$2,306	$35,043	$37,841	($14,961)	-65%
	FOURNITURE ET MATERIEL	$540,198	$22,197	$113,089	$227,734	$363,022	$177,176	33%
500	CONTRAT DE SERV. (divers)	$395,110	$14,698	$120,568	$351,751	$487,017	($91,707)	-23%
503	TRANSPORTS SPECIAUX	$5,012		$1,410	$3,601	$5,011	$1	0%
510	TELEPHONE, TELEGRAPHE			$1,120	$15,000	$16,120	($16,120)	#DIV/
530	LOCATION D'ESP. ENTREPOSAGES	$523,403	$3,366	$4,040	$450,594	$458,000	$65,403	12%
550	SERVICES DE LA DI	$100,000			$0	$0	$100,000	100%
551	SERVICES DU REQ	$251,801			$50,000	$50,000	$201,801	80%
552	SERVICES EN REGIE	$47,042		$23,605	$23,437	$47,042	$0	0%
553	CONTRAT D'IMPRESSION	$29,108	$5,100	$10,267	$21,010	$45,177	($16,069)	-55%
561	LOCATION DU LOGICIEL	$196,007	$110,340	$81,712	$0	$200,052	($4,049)	-2%
562	LOCATION UNITE CENTRALE	$1,030,132	$251,461	$711,305	$0	$962,766	$67,366	7%

OBJET DE DEPENSE		BUDGET APPROUVE	ENGAGEMENT	DEPENSE A CE JOUR	AUTRES DEP. PREVISIBLES	DEPENSE TOTALE PREVUE	ECART	
563	LOCATION TOURNE-DISQUES	$538,386	$151,890	$321,995	($152,708)	$321,177	$217,209	40%
564	LOCATION DER. DE RUBANS	$81,983	$10,014	$63,169	($23,928)	$57,255	$24,728	30%
566	LOCATION IMP. & LECTEURS	$8,739	$4,347	$2,925	$1,467	$8,739	$0	0%
567	LOCATION TERMINAUX LEGERS	$30,184	$12,370	$18,555	$0	$30,925	($741)	-2%
568	LOC.CIRC. INFRASTRUCTURE	$632,000		$417,934	($162,152)	$255,782	$376,218	60%
569	LOC.CIRC.INFRASTRUC.(R/M)	$227,000		$150,122	$805,454	$955,566	($728,566)	-321%
570	LOC.CIR. ACCES PUBLIC	$40,000			$73,191	$73,191	($33,191)	-83%
571	LOCATION CIRCUITS USAGERS	$400,000		$264,515	$239,523	$504,038	($104,038)	-26%
572	LOCATION CIRCUITS SERVEUR	$43,000			$0	$0	$43,000	100%
573	LOCATION CIRC. TEMPORAIRE	$50,000			$0	$0	$50,000	100%
576	SERVICES PUBLICS DATAPAC	$10,000			$7,925	$7,925	$2,075	21%
577	SERV.PUBLICS LIGNES BATTS	$75,000			$31,250	$31,250	$43,750	58%
578	SERV.PUB.INTER-CENTRE RCQ	$40,000			$23,452	$23,452	$16,548	41%
579	SERV.PUB. PR INTERURB.				$3,076	$3,076	($3,076)	#DIV/
580	LOCATION MATERIEL EDOPAC				$0	$0	$0	#DIV/
581	LOCATION MATERIEL DIVERS				$900	$900	($900)	#DIV/
582	INSTALLATION DE CIRCUITS	$10,000			$6,000	$6,000	$4,000	40%
583	INSTALLATION DE MATERIEL	$10,000			$7,980	$7,980	$2,020	20%
584	INSTALL. REARRANGEMENT	$10,000			$0	$0	$10,000	100%
591	ENTRETIEN MAT. INFORM.	$451,369	$178,950	$246,651	$25,768	$451,369	$0	0%
592	ENTRETIEN DU LOGICIEL	$50,065	$760	$8,670	$40,635	$50,065	$0	0%
593	ENTRETIEN SANS CONTRAT	$56,000	$2,795	$24,239	$20,609	$47,643	$8,357	15%
594	ENTRETIEN MATERIEL TELEC.	$80,000			$73,293	$73,293	$6,707	8%
595	ENTRETIEN MATERIEL EDOPAC	$164,000			$41,000	$41,000	$123,000	75%
	SERV., HONORAIRES, CONTRATS	$5,585,537	$762,091	$2,480,792	$1,978,920	$5,221,811	$363,726	7%
710	SERVICE DE LA DETTE	$345,300			$345,300	$345,300	$0	0%
711	SERVICE DE LA DETTE TELEC	$338,000			$338,000	$338,000	$0	0%
	AUTRES DEPENSES	$683,300	$0	$0	$683,300	$683,300	$0	0%
TOTAL DES DEPENSES		$13,437,068	$3,619,123	$5,440,460	$3,406,943	$12,466,526	$970,542	7%

-01-21 BUDGET DE CAISSE DE LA DSIR Page
EXERCICE 84-85

	TOTAL	1984 JUILLET	AOUT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE
CETTES	12,628.6	910.0	679.6	1,022.3	110.6	1,623.3
.BOURSES	19,193.2	0.0	1,420.9	353.0	421.4	419.8
ART		910.0	-741.3	669.3	-310.8	1,203.5
CAISSE AU DEBUT		4,230.2	5,140.2	4,406.9	5,076.2	4,765.4
.RISES AU F.C.R.Q.						
CAISSE A LA FIN		5,140.2	4,406.9	5,076.2	4,765.4	5,968.9

-01-21 BUDGET DE CAISSE DE LA DSIR
EXERCICE 84-85

	1985 DECEMBRE	JANVIER	FEVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN
RECETTES	1,708.5	1,022.5	1,411.1	1,390.4	792.8	732.7	1,216.8
.BOURSES	63.6	706.4	498.7	6,437.9	519.5	641.7	7,723.7
	1,644.9	316.1	912.4	-5,047.5	273.3	91.0	-6,506.9
	5,968.9	7,613.8	7,929.9	8,842.3	6,794.8	7,068.1	7,159.0
.RISES AU F.C.R.Q.				-3,000.0			
	7,613.8	7,929.9	8,842.3	6,794.8	7,068.1	7,159.8	652.2

DIRECTION DES SERVICES INFORMATIQUES AUX RESEAUX
EVOLUTION DES REVENUS PAR PROVENANCE

PROVENANCE	DE JUILLET 83 A DECEMBRE 83	%	DE JUILLET 84 A DECEMBRE 84	%
COMMISSIONS SCOLAIRES	$3,052,385	79.95%	$4,039,269	68.98%
CEGEPS	$447,652	11.72%	$422,798	7.22%
UNIVERSITES	$11,760	0.31%	$9,085	0.16%
INSTITUTIONS PRIVEES	$28,948	0.76%	$37,879	0.65%
HORS RESEAU	$14,454	0.38%	$21,274	0.36%
CPNCC-PCSCQ	$8,219	0.22%	$11,313	0.19%
GOUVERNEMENT	$165,771	4.34%	$1,224,524	20.91%
SRAN-SRAQ	$78,907	2.07%	$80,595	1.38%
DISC	$9,949	0.26%	$8,840	0.15%
ECOLES GOUVERNEMENTALES	$119	0.00%	$454	0.01%
TOTAL DES REVENUS	$3,818,056	100.00%	$5,856,031	100.00%

CLASSEMENT CHRONOLOGIQUE DES COMPTES A RECEVOIR
DE LA DSIR

NOMBRE DE JOURS	AU 31 OCTOBRE 1984		AU 31 DECEMBRE 1984		ECART DEC. / OCT.	%
DE 0 A 30 JOURS	$3,167,608	94%	$743,951	36%	($2,423,657)	-77%
30 A 60	$0	0%	$817,900	40%	$817,900	
60 A 90	$0	0%	$276,279	14%	$276,279	
90 A 120	($11,577)	-0%	$0	0%	$11,577	-100%
120 A 150	$32,675	1%	$0	0%	($32,675)	-100%
150 ET PLUS	$172,072	5%	$206,560	10%	$34,488	20%
TOTAL FINAL	$3,360,778	100%	$2,044,690	100%	($1,316,088)	-39%

DIRECTION DES SERVICES INFORMATIQUES AUX RESEAUX

Liste des comptes à recevoir de 90 jours et plus

au 31 décembre 1984

Raymond Chabot	32,49	à suivre
Editions le Nordais	600,00	Cie dissoute
CS Chicoutimi	2 056,71	à suivre
CS de la Mauricie	469,41	à suivre
CS Deux-Montagnes	1 450,70	à suivre
CS Argile Bleue	4 345,20	montant en litige
CS Rouyn-Noranda	1 230,25	crédit dûs (oct.)
CS Châteauguay	39,33	payé, janvier 85
C.E.C.Q.	160,94	à suivre
C.E.C.M.	134 800,00	à créditer
Collège Ste-Foy	417,64	à suivre
Bourgchemin	2 093,24	à suivre
Coll. St-Laurent	422,60	à suivre
Coll. Saq. Lac St-Jean	588,72	à suivre
Coll. Champlain	218,79	à suivre

DIRECTION DES SERVICES INFORMATIQUES AUX RESEAUX

Liste des comptes à recevoir de 90 jours et plus

Institutions privées

au 31 décembre 1984

Mont St-Sacrement	19,62
Ec. Miss. Sacré-Coeur	982,92
Coll. de l'Assomption	1 129,56
Coll St-Maurice	1 242,87
Ec. Sec. St-Joseph	1 355,28
Sem. St-Hyacinthe	964,57
Ex. Clas. St-Jean Eudes	1 958,88
Coll. des Eudistes	19 591,98
Coll. Jean de Brébeuf	353,20

9. BIBLIOGRAPHIE

9. BIBLIOGRAPHIE

Bergeron, Pierre G.; (1981), Planification, budgétisation et gestion par objectifs, Éditions Asticou.

Bernier, Michel; (1984a) Revue de la littérature sur l'évaluation, ENAP-Québec.

_____: (1984b) Évaluation de projets et de programmes publics ENAP-Québec

Borgeat, Louis, René Dussault, Lionel Ouellet et al; (1982), L'administration québécoise, P.U.O..

Burns, Tom et G.W. Stalker;(1966), The Management of Innovation, Tavistock Publication.

Cheek, Logan M.; (1977), Zero-Base Budgeting Comes of Age; AMACOM.

Crener, Maxime et Bernard Monteil; (1981), Principes de management, PUQ, Sillery.

En règle, Yves et Raymond Alain Thiétart; (1978), Précis de direction et de gestion, les Éditions d'organisation, Paris.

Gestion Informatique du Réseau des Commissions Scolaires; (1984a) Prévisions budgétaires 1984-1985 (comprenant aussi les plans suivants: Plan général de travail, Plan de développement des systèmes collectifs de gestion, Plan de développement en pédagogie, Plan de recherche et expérimentation, Plan d'équipement et Plan de mise en marché).

Gestion du Réseau Informatique des Commissions Scolaires; (1984b), Premier rapport annuel de la GRICS.

Gestion du Réseau Informatique des Commissions Scolaires; (1985a), Calendrier de gestion.

Gestion du Réseau Informatique des Commissions Scolaires; (1985b), Dossiers prioritaires.

Horngren, T. Charles: (1970), Accounting for Management Control, Prentice-Hall, New Jersey.

Lawrence, Paul et Jay W. Lorsch; (1967), Organization and Environment, Harvard University, Boston.

Mayer, Jacques; (1984), Comptabilité de gestion, notes de cours, ENAP.

Meigs, Johnson, Meigs et Sylvain; (1979), La comptabilité instrument nécessaire à la prise de décision, McGraw-Hill.

Ministère de l'Education; (1983), Système d'information financière, réseau préscolaire, primaire et secondaire public, version révisée, 1984-1984.

Ministère de l'Education; (1979), Système de gestion des ressources éducatives, fascicule numéro 7, Budgétisation.

Mintzberg, Henry; (1983), Structures in Fives, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.

Newman, William H.; (1969), L'art de la Gestion, Dunod, Paris

Novick, David; (1967) Program Budgeting, Harvard University Press, Cambridge.

----------; (1973), Current Practice in Program Budgeting, Crane, Russak, New York.

Ouellet, Lionel; (1983), Systèmes politiques et administratifs, notes de cours, ENAP, Québec.

Paquin, Michel et Jocelyn Jacques; (1982), Le budget de programmes Agence d'Arc et Ministère des communications.

Pyhrr, Peter A.; (1973), Zero-Base Budgeting, John Wiley and Sons, New York.

Riverin, Alphonse et al.; (1984), Le management des Affaires publiques, Gaétan Morin éditeur, Chicoutimi.

Weisbord, Marvin,R.;(1976), Introduction to Organizational Diagnosis, Six Places to Look for Trouble With or Without a Theory, Organizational Research and Development, Wynnewood (Pa).

Wildavsky, Aaron; (1974), The Politics of the Budgetary Process, Little, Brown and Company, Boston.